



## **L'exercice du pouvoir dans une perspective éthique**

**Par Caroline Fortin**

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du  
grade de Maîtrise (Ms) en Études et Interventions régionales (volet éthique)**

**Québec, Canada**

**© 2018, Caroline Fortin**

## RÉSUMÉ

Il existe peu d'écrits qui définissent et précisent les phénomènes à l'œuvre lorsque l'on parle de l'exercice du pouvoir des gestionnaires-décideurs dans une perspective éthique autorégulatoire. Nous ne savons pas en quoi consiste, pour eux, « l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ». Nous ignorons comment les gestionnaires-décideurs parviennent à concilier leurs valeurs personnelles avec les attentes parfois opposées liées à leur fonction afin de préserver leur cohérence personnelle.

Ce mémoire résulte d'une enquête auprès de onze (11) gestionnaires-décideurs visant à préciser en quoi consiste, à leurs yeux, l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. À la suite d'entrevues, nous avons pu constituer une banque de plus de 700 unités de signification (extraits d'entrevue significatifs) classées en différents thèmes et catégories qui nous ont permis de mieux cerner en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Nous souhaitons ainsi développer un modèle de réflexion éthique à l'intention de gestionnaires-décideurs dans l'exercice du pouvoir.

Nous avons choisi dans un premier temps d'interpréter les données recueillies selon le vécu des participants à la recherche. Cela nous a permis de clarifier le concept de pouvoir et ses différentes composantes. Les données révèlent que plus des 60 % des unités de signification de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique concernent la relation à l'autre. De plus, parmi les principales valeurs priorisées par les participants à la recherche, seule l'authenticité a été nommée spontanément par tous. Les participants ont aussi fortement insisté sur l'importance pour le gestionnaire-décideur de maintenir un certain équilibre physique et mental afin d'être en mesure d'exercer le pouvoir dans une perspective éthique.

À la suite de cette première analyse des données, nous avons poursuivi l'interprétation des données à la lumière d'une théorie de l'éthique. Parmi plusieurs théories de l'éthique pertinentes, nous avons choisi le modèle éthique de l'autonomie réciproque de Malherbe. Malherbe a développé son modèle dans le contexte de la médecine clinique à la suite de l'observation de la relation entre un médecin et un patient. Nous croyons que cette relation asymétrique présente certaines similitudes avec la relation de pouvoir entre un patron et un employé ou entre un gouvernant et un gouverné. Malherbe définit l'autonomie comme étant le degré de maîtrise d'une personne sur ses décisions. Selon Malherbe, plus nous sommes authentiques, plus nous sommes autonomes et plus nous sommes éthiques (Malherbe, 2007). Nous avons donc classé à nouveau les 700 unités de signification fournies par nos participants dans la matrice de l'autonomie réciproque. Par cet exercice, nous avons vu émerger un magnifique modèle de réflexion appliqué à l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique autorégulatoire.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	II
TABLE DES MATIÈRES .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VI
LISTE DES FIGURES .....	VIII
NOTE AU LECTEUR .....	IX
REMERCIEMENTS .....	X
AVANT-PROPOS .....	XI
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1 - CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
1.1 LE POUVOIR.....	5
1.2 L'ÉTHIQUE .....	7
1.2.1 L'identité éthique (éthique interne).....	10
1.2.2 Identité éthique et développement de la conscience .....	13
1.2.3 Éthique organisationnelle.....	17
<b>CHAPITRE 2 - CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE CUEILLETTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES DE RECHERCHE .....</b>	<b>24</b>
2.1 LA CUEILLETTE DES DONNÉES.....	25
2.1.1 Le profil des participants .....	27
2.1.2 L'entrevue .....	30
2.1.3 Le rapport d'entrevue .....	31
2.2 L'ANALYSE DE DONNÉES.....	32
2.2.1 La transcription des entrevues .....	33
2.2.2 Le découpage en unités de signification .....	33
2.2.3 Le journal de thématization.....	33
<b>CHAPITRE 3 - LE POUVOIR DANS UNE PERSPECTIVE ÉTHIQUE SELON LE VÉCU DES PARTICIPANTS À LA RECHERCHE .....</b>	<b>37</b>
3.1 LES COMPOSANTES DU POUVOIR .....	38
3.1.1 La volonté d'agir dans un but précis .....	39
3.1.2 La possibilité d'agir (autorité).....	41

3.1.3 L'habileté pour agir .....	41
3.1.4 La réalité sociale .....	43
3.2 L'IMPORTANCE DES VALEURS .....	46
3.3 L'HABILETÉ À RESTER ÉQUILIBRÉ.....	57
<b>CHAPITRE 4 - INTERPRÉTATION DES DONNÉES SELON L'ÉTHIQUE DE L'AUTONOMIE RÉCIPROQUE DE MALHERBE .....</b>	<b>62</b>
4.1 RECONNAÎTRE LA PRÉSENCE, LA DIFFÉRENCE ET L'ÉQUIVALENCE DE L'AUTRE (CAUSE MATÉRIELLE).....	66
4.1.1 Reconnaître la présence d'autrui .....	67
4.1.2 Reconnaître la différence d'autrui.....	68
4.1.3 Reconnaître l'équivalence d'autrui.....	69
4.2 RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXCLUSION, DE L'EXPLOITATION ET DU MENSONGE (CAUSE FORMELLE).....	70
4.2.1 Respecter l'interdit d'exclure autrui.....	71
4.2.2 Respecter l'interdit d'exploiter autrui.....	72
4.2.3 Respecter l'interdit du mensonge.....	73
4.3 ASSUMER SA SOLITUDE, SA FINITUDE ET SON INCERTITUDE (CAUSE MOTRICE) .....	75
4.3.1 Assumer sa solitude.....	75
4.3.2 Assumer sa finitude (ses limites).....	77
4.3.3 Assumer son incertitude .....	78
4.4 CULTIVER DES VALEURS DE SOLIDARITÉ, DE DIGNITÉ PAR LA COOPÉRATION ET DE LIBERTÉ PAR LA CRÉATIVITÉ (CAUSE FINALE) .....	80
4.4.1 Cultiver la solidarité.....	80
4.4.2 Cultiver la dignité par la coopération .....	82
4.4.3 Cultiver la liberté par la créativité.....	84
CONCLUSION .....	89
BIBLIOGRAPHIE .....	95
ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE GÉNÉRAL.....	98
ANNEXE 2 EXEMPLE DE RAPPORT D'ENTREVUE .....	100
ANNEXE 3 EXEMPLE DE VERBATIM .....	103
ANNEXE 4 EXEMPLE DE JOURNAL DES UNITÉS DE SIGNIFICATION .....	108
ANNEXE 5 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAÎTRE LA PRÉSENCE » .....	114

ANNEXE 6 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAITRE LA DIFFÉRENCE » .....	117
ANNEXE 7 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAITRE L'ÉQUIVALENCE » .....	120
ANNEXE 8 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXCLUSION » .....	123
ANNEXE 9 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXPLOITATION » .....	128
ANNEXE 10 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DU MENSONGE » .....	133
ANNEXE 11 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SA SOLITUDE » .....	139
ANNEXE 12 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SA FINITUDE » .....	149
ANNEXE 13 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SON INCERTITUDE » .....	155
ANNEXE 14 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS DE SOLIDARITÉ » .....	165
ANNEXE 15 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS DE DIGNITÉ PAR LA COOPÉRATION » .....	174
ANNEXE 16 UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS DE LIBERTÉ PAR LA CRÉATIVITÉ » .....	180
ANNEXE 17 CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE .....	188

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Niveaux et stades de développement de Kohlberg selon Leleux (Leleux, 2003) .....	14
Tableau 2 : Comparaison des théories du développement moral de Kohlberg selon Leleux (Leleux, 2003), pyramide des besoins de Maslow et stades d'interaction d'Habermas (Habermas, 1986) .....	16
Tableau 3 : Critères de l'échantillon par choix raisonné .....	26
Tableau 4 : Profil des participants selon le sexe .....	27
Tableau 5 : Profil des participants selon l'âge .....	28
Tableau 6 : Profil des participants selon l'expérience .....	28
Tableau 7 : Profil des participants selon le type d'entreprise .....	29
Tableau 8 : Profil des participants selon le domaine d'activité .....	29
Tableau 9 : Profil des participants selon le niveau de pouvoir .....	30
Tableau 10 : Profil des participants selon le nombre de personnes sous sa responsabilité .....	30
Tableau 11 : Structure du journal de thématization .....	34
Tableau 12 : Compilation des motivations à exercer le pouvoir .....	40
Tableau 13 : Compilation des perceptions de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique .....	42
Tableau 14 : Participants ayant changé leur vision du monde à la suite d'une crise personnelle .....	45
Tableau 15 : Compilation des valeurs nommées dans l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique .....	46
Tableau 16 : Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir .....	57
Tableau 17 : Stratégies pour rester équilibré dans l'exercice du pouvoir .....	59
Tableau 18 : Éthique de l'autonomie réciproque .....	64
Tableau 19 : Éthique de l'autonomie réciproque appliquée au contexte de la gestion .....	66
Tableau 20 : Cause matérielle de l'autonomie réciproque « reconnaître » .....	67
Tableau 21 : Unités de significations classées sous « Reconnaître la présence » .....	68
Tableau 22 : Unités de signification classées sous « Reconnaître la différence » .....	69
Tableau 23 : Unités de signification classées sous « Reconnaître l'équivalence » .....	70
Tableau 24 : Cause formelle de l'autonomie réciproque « Respecter l'interdit » .....	71
Tableau 25 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit de l'exclusion » .....	72
Tableau 26 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit de l'exploitation » .....	73
Tableau 27 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit du mensonge » .....	74
Tableau 28 : Cause motrice de l'autonomie réciproque « assumer » .....	75
Tableau 29 : Unités de significations classées sous « assumer sa solitude » .....	76
Tableau 30 : Unités de signification classées sous « Assumer sa finitude » .....	78
Tableau 31 : Unités de signification classées sous « Assumer son incertitude » .....	79
Tableau 32 : Cause motrice de l'autonomie réciproque « cultiver des valeurs de » .....	80
Tableau 33 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de solidarité » .....	81
Tableau 34 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de dignité par la coopération » .....	83

Tableau 35 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de liberté par la créativité » .....	85
Tableau 36 : <i>Extraits</i> du journal des unités de signification du participant B1A2 .....	109
Tableau 37 : Unités de signification classées sous « reconnaître la présence » .....	115
Tableau 38 : Unités de signification classées sous « reconnaître la différence » .....	118
Tableau 39 : Unités de signification classées sous « reconnaître l'équivalence » .....	121
Tableau 40 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit de l'exclusion » .....	124
Tableau 41 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit de l'exploitation » .....	129
Tableau 42 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit du mensonge » .....	134
Tableau 43 : Unités de signification classées sous « assumer sa solitude » .....	140
Tableau 44 : Unités de signification classées sous « assumer sa finitude » .....	150
Tableau 45 : Unités de signification classées sous « assumer son incertitude » .....	156
Tableau 46 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de solidarité » .....	166
Tableau 47 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de dignité par la coopération » .....	175
Tableau 48 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de liberté par la créativité » .....	181

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Continuum éthique de Boisvert .....	8
Figure 2 :	Vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber .....	10
Figure 3 :	Interprétation de la vision intégrale de l'éthique à partie de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber .....	12
Figure 4 :	Interprétation du quadrant 1 de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber.....	15
Figure 5 :	Interprétation de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber (dysfonctionnements éthiques).....	21
Figure 6 :	Les composantes du pouvoir telles que vécues par les participants à la recherche.....	39
Figure 7 :	Exemples de rapports de force agissants sur l'exercice du pouvoir des décideurs .....	44



## NOTE AU LECTEUR

Dans ce mémoire, nous utiliserons le terme « organisation » pour désigner une structure publique, privée ou plurielle, juridiquement autonome ou non, regroupant un ensemble d'individus ou de groupes en interaction, ayant un but collectif et qui participe à l'organisation de la société ou de l'état en fournissant un bien ou un service. Ce terme inclut une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. (Mintzberg, 2016)

Les termes « organisations plurielles » désignent les organisations qui font partie du troisième pilier économique soit celui qui comprend les entreprises sociales et communautaires, culturelles ou associatives que l'on ne peut qualifier proprement d'organisations publiques ou d'organisations privées (Mintzberg, 2016).

Nous utiliserons aussi indistinctement les termes « gestionnaires », « décideurs » et « leaders » pour qualifier les personnes en autorité (cadres, conseil d'administration, élus) qui détiennent le pouvoir dans ces mêmes institutions publiques, privées ou plurielles.

## REMERCIEMENTS

J'offre mes premiers remerciements aux gestionnaires-décideurs qui ont accepté de participer à cette recherche. Leur générosité et leur passion pour leur organisation et leur équipe de travail m'ont fortement inspiré et m'ont redonné l'amour de la profession de gestionnaire qui faiblissait en moi. Sans leur participation et leur confiance, ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Je souhaite aussi remercier mon employeur qui m'a permis de m'absenter du travail un certain temps pour que je puisse me consacrer à ce projet qui me tenait à cœur.

Je remercie du fond du cœur Marc Jean, mon professeur, pour sa confiance, ses encouragements et sa personnalité bienveillante.

Merci à mes amis, à ma sœur, à mes parents de m'avoir écouté parler encore et encore de mon mémoire, de mes défis, de mes limites et de mes joies.

J'offre aussi le plus grand des mercis aux membres de ma famille pour avoir été tolérants et patients. Merci de vos encouragements et de votre amour.

Finalement, merci à ma grande fille Raphaëlle. Le fait que tu m'aimes, que tu me remettes en question et que tu sois si intelligente m'a toujours poussée à vouloir devenir meilleure afin d'être, pour toi, un exemple de mère et de femme que tu pourras respecter et qui pourra t'inspirer.

## AVANT-PROPOS

Je me rappelle un événement de mon enfance. À l'école, un élève était allé en voyage avec ses parents et avait rapporté un collier de coquillage à chacun des élèves de la classe. À cette époque, les enfants ne voyageaient pas beaucoup et un collier de coquillages exotiques avait l'air d'un bijou précieux. Tous les colliers étaient d'un brun caramel identique. Un seul collier se distinguait du lot. Il s'agissait d'un collier où tous les coquillages étaient d'un blanc éclatant attirant ainsi la convoitise de chacun des élèves de la classe. Je le voulais autant, sinon plus, que les autres. Le hasard a voulu que ma meilleure amie de classe l'obtienne. C'était une enfant douce, timide, effacée même. Une enfant dont les parents étaient pauvres et manquaient de ressources dans tous les sens du terme. Même enfant nous constations la différence de confort entre sa maison et la mienne. Je me trouvais très chanceuse lorsque je me comparais à elle.

Mais je voulais ce collier...

J'aimais mon amie et je n'aurais jamais pensé le lui voler, mais je savais qu'à force de persuasion, j'arriverais à la convaincre de l'échanger contre le mien. Dans ma tête d'enfant, elle ne méritait pas ce collier, elle ne pouvait pas l'apprécier, elle ne savait pas quoi en faire. Les arguments que j'ai avancés pour la convaincre restent flous dans ma mémoire. Je me souviens pourtant qu'elle tenait à ce collier, qu'elle voulait le garder, qu'elle ne voulait pas l'échanger contre le mien. Pourtant, elle l'a fait. Je savais que j'avais l'ascendant sur mon amie et j'ai utilisé le pouvoir que j'avais sur elle.

Nous n'en avons jamais reparlé. Quant à moi, je n'ai jamais ressenti aucun plaisir à avoir obtenu ce collier. Je me suis sentie très coupable de la façon dont je l'avais finalement obtenu. Il est devenu un symbole de honte et de déplaisir que j'ai enfoui au fond d'une boîte pour ne plus le voir. Toutes les fois que j'y pense, encore aujourd'hui, je ressens en moi le même sentiment de gêne et de honte.

Cet événement m'a profondément marqué. Depuis, j'ai conscience des jeux de pouvoir entre les personnes, entre les autres et moi. Je ressens un profond inconfort à faire pression sur quelqu'un. Bien que j'en sois capable, obtenir gain de cause dans un rapport de force ne m'apporte aucune satisfaction, aucune fierté. Chaque fois, c'est le sentiment de honte de mon enfance qui remonte à la surface.

Depuis plus de 20 ans, j'ai occupé plusieurs postes de gestionnaire dans des organisations publiques, privées et plurielles. Dans mes fonctions, je m'occupe de la gestion des personnes et mon travail m'amène quotidiennement à me questionner sur l'exercice du pouvoir dans nos organisations. Chaque jour, je me demande de quelle façon nous pouvons, à titre de gestionnaire-décideur, exercer le pouvoir que nous possédons sans porter atteinte à la dignité des autres, à leur autonomie, à leur droit fondamental de décider ce qu'ils croient être le mieux pour eux-mêmes?

J'ai le projet de réaliser ce mémoire depuis plusieurs années sans en avoir le temps ou l'énergie. C'est en 2017 que mon objectif s'est réalisé. Je ne prétends pas être une chercheuse accomplie, mais traverser les différentes étapes de la recherche, préciser mes malaises, formuler mes questions, rencontrer onze (11) gestionnaires-décideurs qui m'ont parlé avec générosité de leur propre expérience et trouver un sens à toutes ces données

en vrac m'ont grandement aidé à répondre à mes questionnements. Je suis très heureuse de vous présenter mes conclusions et de vous proposer l'ébauche d'un modèle de réflexion éthique dans l'exercice du pouvoir que je compte améliorer encore dans ma pratique lorsque je serai de retour au travail en janvier 2018.

## INTRODUCTION

« Ce n'est pas pour les richesses et les honneurs que les gens de bien consentent à gouverner. Ils ne souhaitent aucunement être considérés comme des salariés en exerçant ouvertement leur fonction de commander contre un salaire, pas plus qu'ils ne souhaitent être traités de voleurs en retirant personnellement de leur fonction des avantages occultes. Ils ne le font pas davantage pour les honneurs, car ils ne recherchent pas les honneurs. Il est donc nécessaire que la perspective d'une punition vienne les contraindre à s'engager s'ils doivent consentir à prendre le commandement. Or, la punition la plus sévère est d'être commandé par quelqu'un de plus médiocre que soi, si on ne consent pas à gouverner soi-même. C'est parce qu'ils redoutent cette punition, me semble-t-il, que les gens valeureux prennent le pouvoir quand ils le font. Ils s'engagent alors dans l'exercice du gouvernement sans rechercher leur intérêt personnel, ni comme s'ils en attendaient de l'agrément, mais parce qu'il ne leur est pas loisible de confier le pouvoir à des gens meilleurs qu'eux-mêmes ou tout simplement semblables à eux. »

Socrate dans la république de Platon (Platon, 2008)

Les gestionnaires-décideurs sont aux prises avec des questions, des problèmes complexes qui dépassent les dimensions techniques et pratiques de la profession. La façon dont les gens d'affaires définissent leur rôle dans la société ne correspond pas toujours aux attentes de la société à leur égard. La société leur reproche de ne s'occuper que des préoccupations à court terme et de leur profit, et ce, sans tenir compte des personnes et des considérations à long terme de leurs choix. On conteste âprement les capacités du système capitaliste, de l'économie de marché et de l'entreprise privée à créer une plus grande justice sociale et à préserver le patrimoine culturel et environnemental pour les générations futures, et ce, à l'échelle planétaire.

En parallèle, nous constatons une perte de confiance de la population envers ses institutions publiques et ses élus (Boisvert, 2008). La population doute de la bonne foi des représentants élus et doute de leur volonté à travailler au « bien commun » sans rechercher uniquement leur bénéfice personnel. De plus, dans une société multiculturelle, la définition même du « bien » et de ce qui est « commun » devient difficile à formuler et se discute à

coups d'opinions personnelles sur la place publique sans véritable écoute ni réflexion collective.

Finalement, de nombreux scandales ont éclaboussé des gestionnaires et des décideurs aux pratiques douteuses ou controversées dans tous les secteurs d'activité stigmatisant ainsi l'ensemble de la profession d'administrateur.

Depuis les 20 dernières années, les codes d'éthique et de déontologie des gestionnaires-décideurs se cantonnent dans des enjeux qui sont importants, mais qui sont toutefois limités à l'attribution de cadeaux ou de privilèges, aux conflits d'intérêts, à la falsification ou à la divulgation de données, aux pratiques de concurrence déloyales et au non-respect de normes ou de réglementations (Pauchant, 2000).

En 2014, le gouvernement du Québec a entériné la clause suivante dans le code de déontologie de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec : « L'administrateur doit également favoriser toutes mesures susceptibles d'encourager la prise en compte de l'éthique dans les processus décisionnels » (Code des professions, 2017). Toutefois, on ne précise pas en quoi consiste cette éthique dans le processus décisionnel. L'éthique en question est laissée à l'interprétation du gestionnaire-décideur ou de l'organisation qui l'emploie. Certaines organisations ont entamé une véritable réflexion éthique tandis que d'autres n'agissent que lorsqu'il faut sauver les apparences.

Ce mémoire s'adresse à ceux qui exercent ou qui sont appelés à exercer le pouvoir. Même s'ils ont été formés pour gérer, à un certain moment de leur vie, peu de gestionnaires-décideurs échappent à LA question morale : que dois-je faire ? Cette simple question philosophique englobe toutes celles-ci : quels sont les buts que je poursuis ? Pour qui est-ce que j'agis ? Quelles valeurs orientent ma prise de décision ? Comment devrais-je me comporter avec les gens, particulièrement ceux que je n'apprécie pas ? Qu'est-ce que mes

comportements dans l'exercice du pouvoir révèlent de la personne que je suis, que je deviens ? Que vais-je laisser (léguer) de mon passage dans cette fonction, dans cette entreprise, dans ce milieu et pour les gens que je côtoie ?

Il existe peu d'écrits qui définissent et précisent les phénomènes à l'œuvre lorsque l'on parle de l'exercice du pouvoir des gestionnaires-décideurs dans une perspective éthique. Nous ne savons pas en quoi consiste, pour eux, « l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ». Nous ignorons comment les gestionnaires-décideurs parviennent à concilier leurs valeurs personnelles avec les attentes parfois opposées liées à leur fonction afin de préserver leur cohérence personnelle. Les décideurs parlent peu, entre eux, d'enjeux éthiques liés à leurs valeurs personnelles. Les discussions morales et philosophiques sont trop souvent perçues comme étant contre-productives.

Notre aventure dans la réalisation de ce mémoire de recherche vise à développer une meilleure compréhension des phénomènes agissants dans l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique pour ainsi enrichir la réflexion des gestionnaires-décideurs. Ainsi, nous mettrons trois (3) paramètres en relation soit : l'exercice du pouvoir, l'éthique et le contexte de la gestion. Pour ce faire, nous présenterons notre cadre conceptuel et notre problématique au chapitre 1. Ensuite, nous exposerons en détail nos choix méthodologiques au chapitre 2. Cette enquête qualitative a été menée auprès de onze (11) gestionnaires-décideurs saguenéens qui nous ont parlé de leur conception personnelle du pouvoir et de la composante « éthique » de leur pratique. Notre échantillon est composé d'hommes et de femmes occupant des fonctions de pouvoir dans des domaines variés et des organisations des secteurs public, privé et pluriel. Nous avons découpé leurs témoignages en extraits significatifs (unités de signification), nous les avons thématiques et catégorisés pour obtenir un fichier de données brutes comprenant plus de 700 unités de signification.

Le chapitre 3 est consacré à l'analyse des résultats selon la perspective des participants à la recherche. Ainsi, nous avons pu clarifier le concept de pouvoir et ses composantes. Nous avons aussi pu mieux comprendre en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique pour nos participants à la recherche en catégorisant les différentes habiletés liées à l'exercice éthique du pouvoir et en recensant les différentes valeurs priorisées par nos participants dans leur pratique.

Finalement, nous avons donc interprété nos données (recueillies à partir du vécu des participants) de recherche selon le modèle éthique de l'autonomie réciproque de Malherbe. Cette opération nous a permis de formuler un modèle de réflexion éthique basé sur la matrice de l'autonomie réciproque de Malherbe appliquée à l'exercice du pouvoir. Nous présentons ce modèle en détail au chapitre 4.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Il n'a pas été facile de définir le cadre conceptuel de notre recherche premièrement parce que l'idée de ce mémoire sur l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique provient de la pratique. En effet, c'est dans l'exercice du pouvoir que la problématique de recherche nous est apparue. La deuxième raison est qu'il n'existe pas beaucoup de recherches sur l'éthique appliquée qui aient été conduites sur l'exercice du pouvoir et particulièrement dans un contexte de gestion. Troisièmement, quand il y a recherche sur l'éthique appliquée à l'exercice du pouvoir dans un contexte de gestion, il est rare que ce soit du point de vue du gestionnaire lui-même, de ce qu'il pense, de ce qu'il ressent, de ce qu'il vit dans l'exercice de ce pouvoir. C'est la raison pour laquelle, Sharmer parle de « point aveugle » (Sharmer, 2016). Le « point aveugle » c'est cette partie intérieure qui provient du gestionnaire lui-même dans l'exercice du pouvoir.

Pour placer notre cadre conceptuel de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique, nous avons donc dû emprunter des modèles théoriques à la gestion, à l'éthique, à la psychologie et à la philosophie. Ainsi, dans ce chapitre, nous tenterons de définir les concepts de pouvoir et d'éthique dans un contexte de gestion.

#### **1.1 LE POUVOIR**

Qu'est-ce que le pouvoir ? Le Larousse nous donne la définition suivante du pouvoir :

« Ascendant de quelqu'un ou de quelque chose sur quelqu'un ; droit pour quelqu'un de faire telle chose par son statut ; autorité, puissance de droit ou de fait. »

Quant à l'autorité, le Larousse la définit de la façon suivante :

« Pouvoir de décider ou de commander, d'imposer sa volonté à autrui; crédit, influence, pouvoir dont jouit quelqu'un ou un groupe dans le domaine de la connaissance ou d'une activité quelconque, du fait de sa valeur, de son expérience, de sa position dans la société, etc. »

Nous constatons que pour le Larousse, le pouvoir et l'autorité sont des synonymes puisqu'un terme renvoie à l'autre.

Dans son essai « Gouverne et liberté : Foucault et la question du pouvoir », Laforest interprète la réflexion de Foucault sur le pouvoir à travers plusieurs de ses ouvrages. L'exercice du pouvoir équivaldrait pour lui à une tentative de gouverner de la conduite d'autrui, à une orientation des actions d'un sujet ou d'un groupe vers la structuration du champ d'action des autres. Le pouvoir est un phénomène relationnel, subi ou exercé, très profondément ancré dans le corps social. L'exercice du pouvoir se caractérise par l'affrontement permanent entre les relations de pouvoir et l'insoumission de la liberté de chacun. Pour lui, il est impossible de concevoir une réalité sociale ou politique sans relation de pouvoir, toutefois, cela ne signifie pas que nous devons accepter toutes les formes de l'exercice du pouvoir (Laforest, 1989).

Dans un contexte organisationnel, Mintzberg définit le pouvoir comme la capacité à produire ou modifier les résultats ou les effets organisationnels. Avoir du pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats et à modifier le comportement des autres. Il considère le pouvoir et l'influence comme étant des synonymes et l'autorité comme étant un sous-ensemble du pouvoir. L'autorité est le pouvoir formel, celui lié à une fonction ou à une hiérarchie (Mintzberg, 1986).

Ce que nous retenons de ces définitions est que le pouvoir est un exercice relationnel, subi ou exercé, dans un rapport de force (positif ou négatif) pour modifier les

comportements de personnes libres en vue d'atteindre un but ou un résultat précis. Le pouvoir est indispensable dans la société et dans les organisations, mais c'est la façon d'exercer celui-ci qui est modelée à une réalité sociale spécifique.

## 1.2 L'ÉTHIQUE

Droit définit l'éthique comme « *la meilleure manière d'habiter le monde en se souciant de l'autre* ». Par une réflexion collective, il s'agit d'inventer la « cohabitation » de plusieurs systèmes de valeurs en prenant pour prémisse de départ que tous veulent le « bien » (Droit, 2009).

Malherbe, quant à lui, croit que :

« L'éthique est un travail [un acte personnel] auquel on peut consentir [accepter ou refuser] qui s'effectue les uns avec les autres [intersubjectivité critique] pour réduire l'inévitable écart [tensions] entre les pratiques effectives et les balises affichées [la réalité et l'idéal] autant que faire se peut [changer ce qu'il est en notre pouvoir de changer]. » (Malherbe, 2007)

De par le pouvoir qu'ils possèdent sur les autres et sur les choses, les gestionnaires-décideurs sont particulièrement interpellés par cette vision de l'éthique puisque ce sont principalement eux qui détiennent le pouvoir d'agir.

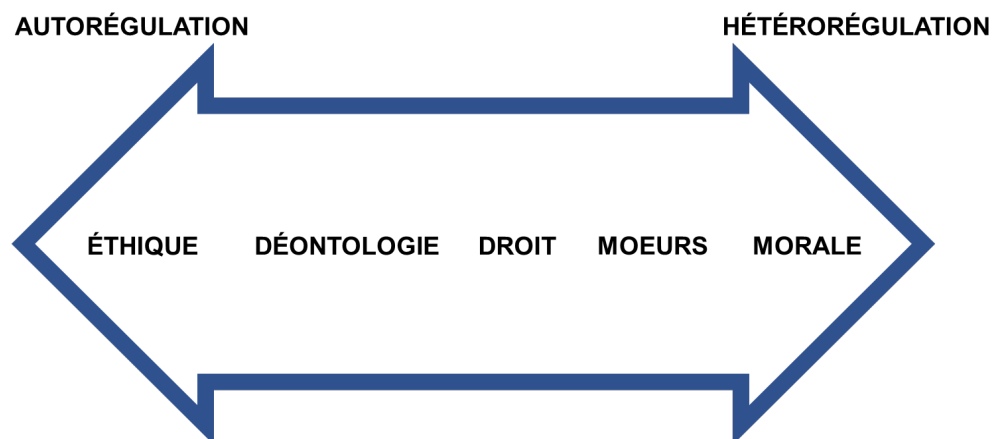
La charte de compétence de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec mentionne parmi ses différentes compétences, le souci d'exercer une réflexion éthique dans sa pratique. Plus particulièrement :

« L'administrateur agréé se doit d'être un « praticien réflexif » : un professionnel qui sait poser les bonnes questions et oser sortir du confort engendré par le conformisme ambiant, comme professionnel et comme citoyen responsable. Il doit avoir conscience que l'impact de ses actions et de ses gestes ne se répercute plus uniquement sur son client, mais sur les parties prenantes. Aussi, il doit discerner favorablement certaines valeurs traditionnelles garantes de la survie des sociétés, et se faire le promoteur de nouvelles valeurs dans la prise de décision répondant aux défis sans précédent qui confrontent la communauté mondiale. » (ADMAQ, 2017)

Pour l'Ordre des administrateurs agréés (ADMA), l'éthique dans l'exercice du pouvoir est donc un processus autoréflexif fortement recommandé qui entraîne des prises de conscience quant à l'impact de ses décisions et de ses actions sur « autrui ». Pour l'ADMA, l'éthique concerne aussi les valeurs. D'abord, les valeurs traditionnelles garantes de la survie des sociétés, mais aussi de nouvelles valeurs qui visent à faire face aux nouveaux défis de la gestion. Il s'agit de sortir du conformisme des paradigmes de gestion conventionnels et faire preuve de créativité pour réinventer le leadership, la culture et les structures organisationnelles en vue de promouvoir de nouvelles valeurs dans la prise de décision.

Être un praticien réflexif ou réfléchir aux conséquences de ses choix sur les autres permet au gestionnaire d'autoréguler ses décisions et ses actions sur une éthique plus réfléchie, plus profonde, plus intégrée.

Boisvert illustre l'autorégulation par une représentation qu'il appelle le continuum éthique. Le continuum éthique de Boisvert présenté à la figure 1 illustre différents modes de régulation des comportements du plus autonome (flèche de gauche) au plus hétéronome (flèche de droite).



**Figure 1 : Continuum éthique de Boisvert**

Source : Boisvert, 2003, p.13

L'autorégulation est un mode de régulation des comportements par la personne elle-même, et ce, en fonction d'un idéal éthique qu'elle a elle-même choisi et construit. L'hétérorégulation, quant à elle, est le mode de régulation des comportements extérieur à soi par une autorité qui dicte les règles et qui impose des sanctions à ceux qui y dérogent (Boisvert, 2003).

Une citation de Malherbe représente bien l'éthique autorégulatoire :

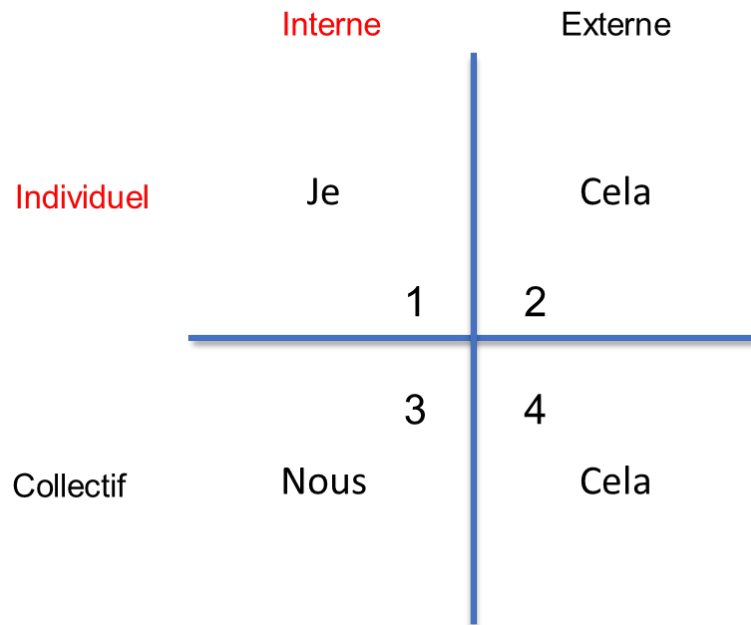
« Contrairement à la déontologie, l'éthique n'implique aucune sanction extérieure au sujet lui-même. En éthique, la sanction est intérieure. En éthique, mon seul juge, c'est moi-même. » (Malherbe, 2007, p. 14)

Dans notre contexte, la recherche d'une éthique autorégulatoire dans l'exercice du pouvoir pourrait prendre la forme d'une démarche autoréflexive qui entraîne le gestionnaire-décideur à se prononcer sur son identité éthique, à la porter à la conscience et ainsi lui permettre de réguler de façon autonome ses propres comportements dans le but de développer une plus grande cohérence entre ce qu'il est et ce qu'il fait ou entre ce qu'il souhaite être et ce qu'il devient.

### 1.2.1 L'IDENTITÉ ÉTHIQUE (ÉTHIQUE INTERNE)

Dans l'existentialisme est un humanisme, Sartre écrit : « En me choisissant, je choisis l'homme ». Par cette affirmation, Sartre voulait dire que par ses choix et ses comportements, chaque personne choisit ce qu'est l'humanité, ce que c'est qu'être humain. L'éthique c'est un peu le guide que nous choisissons pour nous définir nous-mêmes (éthique de l'intérieur vers l'extérieur) en tant qu'être humain participant au grand projet de définir l'humanité.

Qu'entendons-nous par identité éthique ou éthique de l'intérieur ? Pour comprendre, nous avons emprunté à Ken Wilber sa vision intégrale de l'expérience humaine. (Wilber, Ken, 1997) Wilber représente l'expérience humaine par quatre (4) quadrants.



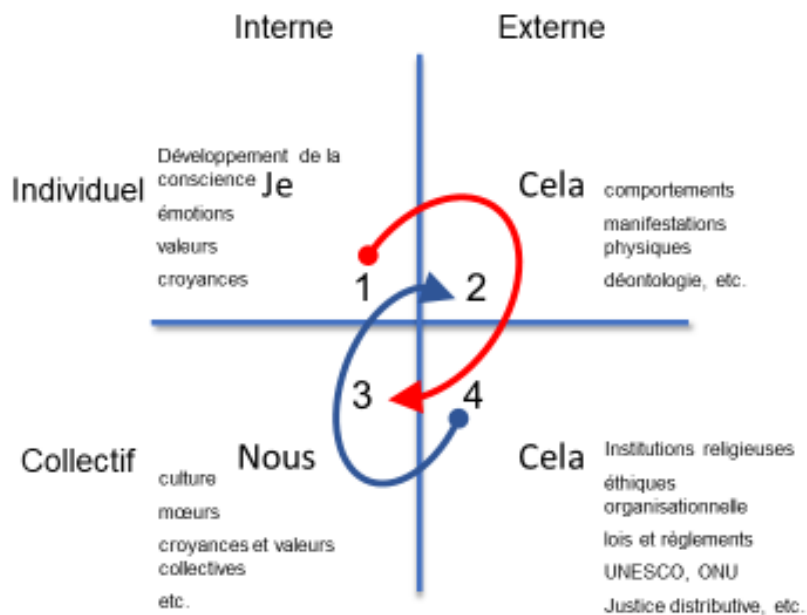
**Figure 2 : Vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber**

Source : Wilber, 1997, p.109

Les quadrants (1) et (2) représentent l'expérience individuelle et les quadrants (3) et (4) l'expérience collective. D'autre part, les quadrants (1) et (3) concernent la dimension

interne de l'expérience. La dimension interne englobe tout ce qui se passe à l'intérieur de la personne et ce qui n'est pas visible aux yeux des autres. Wilber l'appelle le « Je » et le « Nous ». On ne peut connaître cette dimension chez l'autre qu'à travers le langage. Il faut que la personne nous dise ce qu'elle ressent et ce qu'elle pense pour que cela devienne réel pour nous. Les quadrants (2) et (4) concernent la dimension externe, celle qui se voit, celle qui s'analyse, celle que l'on peut mettre sous le microscope. C'est la raison pour laquelle Wilber les appelle les « Cela ». (Wilber, 1997)

Comme l'exercice du pouvoir et l'éthique font partie de l'expérience humaine, nous pensons pouvoir emprunter la même logique pour définir l'aspect interne et externe de l'expérience du pouvoir dans une perspective éthique (figure 3). Dans ce cas, le quadrant (1) représente les éléments constituant la dimension interne individuelle de l'éthique tels que : la conscience personnelle, les croyances et les valeurs personnelles, les sentiments et les émotions. Le quadrant (2), quant à lui, représente la dimension externe individuelle de l'éthique, comme : les comportements, les manifestations physiques et la déontologie. En ce qui concerne le quadrant (3), il illustre la dimension interne du « Nous » collectif, soit : la culture, la religion (en tant que croyance collective), les mœurs et les valeurs partagées collectivement. Finalement, le quadrant (4) concerne la dimension extérieure et collective comme : les lois, l'économie, les systèmes, les réseaux, les institutions, les organisations, les associations professionnelles, les religions (en tant qu'institution).



**Figure 3 : Interprétation de la vision intégrale de l'éthique à partir de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber**

L'éthique externe est celle qui s'impose de l'extérieur (flèche bleue). Elle concerne la conformité des comportements d'une personne avec les valeurs collectives ou les lois et les normes institutionnelles. Comme cette éthique est imposée, elle régit les comportements avec plus ou moins de succès, mais elle ne produit pas de transformation intérieure si la personne n'y adhère pas volontairement.

L'éthique interne, quant à elle, est celle qui s'impose de l'intérieur (flèche rouge). Elle est l'identité morale, le cadre de référence construit par le gestionnaire lui-même à travers son éducation, ses expériences, son histoire de vie, ses valeurs, ses perceptions et ses croyances afin de guider ses actions et ses choix. C'est la volonté d'une personne d'harmoniser ce qu'elle fait avec ce qu'elle pense. Comme le dirait Malherbe : « C'est



lorsqu'une dysharmonie se fait jour entre nos « dire » et nos « faire », nous sommes confrontés à la question éthique » (Malherbe, 2007, p 50).

Notre recherche porte principalement sur la dimension interne de l'éthique dans l'exercice du pouvoir (quadrant 1), c'est-à-dire la perspective personnelle du gestionnaire-décideur. Cette perspective individuelle se trouve toutefois constamment en lien avec les autres dimensions (autres quadrants) de sorte que la dimension individuelle de l'éthique du gestionnaire se manifeste dans ses comportements (quadrant 2), influence la culture d'entreprise (quadrant 3) et les règles, les structures et les systèmes de l'organisation pour laquelle il travaille (quadrant 4).

#### **1.2.2 IDENTITÉ ÉTHIQUE ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONSCIENCE**

L'identité éthique, ce cadre de référence personnel est intimement lié au stade de développement de la conscience du gestionnaire. Les travaux de Kohlberg, inspirés du modèle de Piaget, nous confirment que, même à l'âge adulte, la conscience des personnes continue de se développer. Kohlberg estime qu'il y a six (6) stades de développement de la conscience chez l'adulte. Le tableau 1 présente les stades de Kohlberg reformulés par Leleux. Ces six stades sont regroupés en trois (3) niveaux, soit : le niveau préconventionnel qui correspond au niveau de l'obéissance de l'enfance, le niveau conventionnel où la motivation à agir est liée au respect des conventions sociales et le niveau postconventionnel considéré comme le niveau où les motivations à agir sont basées sur des convictions personnelles. Selon les statistiques actuellement disponibles, 5 % de la population adulte se situe au niveau préconventionnel, 77 % au niveau conventionnel et 17 % au niveau postconventionnel (Baron, 2007)

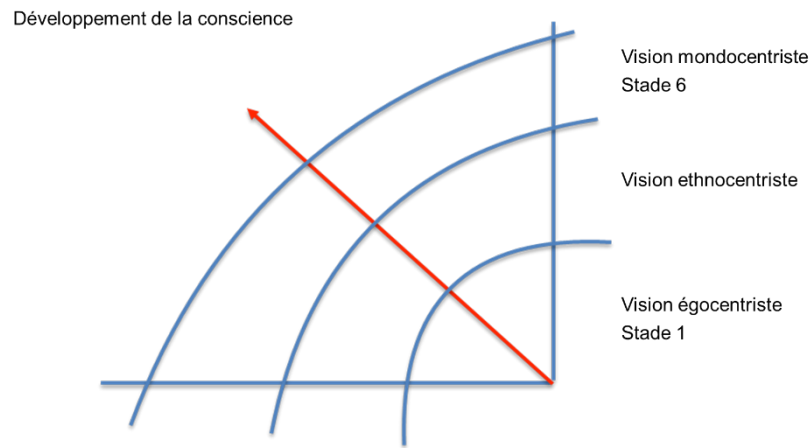
**Tableau 1 : Niveaux et stades de développement de Kohlberg selon Leleux (Leleux, 2003)**

<b>6 stades de développement moral de Kohlberg</b>		<b>Niveaux de développement moral de Kohlberg</b>
1	Obéir pour éviter une punition	Préconventionnel (5 %)
2	Faire valoir son intérêt égoцентриque	
3	Satisfaire aux attentes du milieu	Conventionnel (77 %)
4	Répondre aux règles sociales	
5	Prioriser les principes du contrat social (droits fondamentaux, démocratie, etc.)	Postconventionnel (17 %)
6	Prioriser les principes d'une éthique universelle de justice pour tous	

Les stades de conscience ne sont pas des types de personnes, mais des façons de voir le monde, de penser et d'agir présentes en chacun de nous, que ce soit sous la forme de potentiels ou de capacités bien intégrées. Ces façons de voir le monde s'organisent en un système de pensée cohérent composé et organisé à partir de 4 éléments (Baron, 2007), soit :

1. Les perceptions personnelles sur les événements extérieurs;
2. Les stratégies liées aux habiletés/compétences de la personne elle-même;
3. Les façons de penser récurrentes basées sur l'expérience « d'être dans le monde »;
4. L'intentionnalité : la vision personnelle du monde et des personnes, les valeurs.

À chacun des stades est liée une conception de ce qui est « juste » (Wilber, 1997) (Leleux, 2003). Selon Wilber, la personne en stade 1 a une vision plus égoцентриste du monde. Plus elle évolue vers les autres niveaux, plus elle passe à une vision ethnocentrisme et ultimement à une vision mondocentrisme (Wilber, 1997) (figure 4).



**Figure 4 : Interprétation du quadrant 1 de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber**

Conséquemment, plus le gestionnaire évolue vers des stades de développement de la conscience plus profonds, plus il justifiera ses actes selon une vision et des valeurs universelles. Il orientera davantage ses actions avec le souci de se conformer à ce qui est « humainement juste » (Wilber, 1997).

Maslow, quant à lui, a formulé les niveaux de développement des personnes sous la forme de besoins à satisfaire souvent représentés par une pyramide de besoins. Cette pyramide illustre la hiérarchie présente entre ces différents besoins c'est-à-dire qu'un besoin peut difficilement être satisfait sans que les besoins précédents n'aient été comblés. Ces besoins sont dans l'ordre : 1. Physiologique, 2. Sécurité, 3. Appartenance, 4. Estime de soi, 5. Actualisation, 6. Transcendance (tableau 2). Comme nous le disions plus haut, tous les stades de développement de la conscience sont présents ou potentiellement présents chez les personnes. On pourrait donc penser qu'une personne dont les besoins fondamentaux à un niveau précis ne sont pas satisfaits sera principalement préoccupée à combler ces besoins avant de pouvoir passer à un autre stade de développement de la conscience.

Dans le développement de sa théorie de l'éthique de la discussion, Habermas, quant à lui, a repris les stades de développement de Kohlberg et y a ajouté des stades d'interaction sociale privilégiés par les personnes ayant atteint l'un ou l'autre des stades de développement. Au tableau 2, nous comparons les théories du développement moral de Kohlberg selon Leleux (Leleux 2003), de la pyramide des besoins de Maslow et des stades d'interaction sociale d'Habermas (Habermas, 1986).

**Tableau 2 : Comparaison des théories du développement moral de Kohlberg selon Leleux (Leleux, 2003), pyramide des besoins de Maslow et stades d'interaction d'Habermas (Habermas, 1986)**

Niveaux de développement moral de Kohlberg	6 stades de développement de Kohlberg	Théorie des besoins de Maslow	Stades d'interaction d'Habermas
Préconventionnel (5 %) Vision égocentriste	Obéir pour éviter une punition	Besoins physiologiques	Interaction guidée par l'autorité
	Faire valoir son intérêt égocentrique	Besoin de sécurité	Coopération guidée par des intérêts
Conventionnel (77 %) Vision ethnocentriste	Satisfaire aux attentes du milieu	Besoin d'appartenance	Activités de rôle
	Répondre aux règles sociales	Besoin d'estime de soi	Interaction régie par des normes collectives
Postconventionnel (17 %) Vision mondocentriste	Prioriser les principes du contrat social (droits fondamentaux, démocratie, etc.)	Besoin d'actualisation	Interaction basée sur la discussion (intersubjectivité)
	Prioriser les principes d'une éthique universelle de justice pour tous	Besoin de transcendance	Capacité de faire interagir tous les stades.

Source : Habermas, 1986, p.180-181 et Wilber, 1997, p. 202

À la lecture du tableau 2, nous constatons que la majorité de la population se situe au niveau conventionnel ou postconventionnel de développement de la conscience à l'âge adulte. Il est donc évident que toute organisation basée sur l'autorité stricte ou sur la satisfaction des intérêts d'une seule personne ou d'une élite minoritaire ne sera pas apte à satisfaire et soutenir les besoins moraux des personnes impliquées.

Aussi, les adultes qui ont dépassé le besoin d'appartenance à un groupe et qui ont une bonne estime d'eux-mêmes sont à même de traverser le stade conventionnel vers le stade postconventionnel. À ce moment, nous présumons qu'ils ne pourront plus se satisfaire d'interactions basées sur la fonction ni d'interactions en fonctions des normes ou règles érigées par la majorité. Ils auront de plus en plus besoin d'interactions basées sur la discussion de façon à créer, collectivement et inter-subjectivement, une nouvelle façon « d'habiter le monde » telle la conception de l'éthique définie par Droit.

Il est logique de penser que l'identité éthique du gestionnaire-décideur se forme et se modifie de concert avec son développement moral. Ainsi, serait-il exact de penser que plus la conscience du gestionnaire-décideur chemine vers le stade postconventionnel, plus sa perception, ses stratégies, ses façons de penser et ses intentions seront mondocentriques ? Conséquemment, pouvons-nous déduire que son éthique dans l'exercice du pouvoir sera elle-même fortement influencée par une vision englobante de l'humanité, par des convictions personnelles profondément ancrées sur les préoccupations communes à l'ensemble des êtres humains sur la planète et sur des valeurs plus universelles ?

### **1.2.3 ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE**

Dans son éthique de la personne, Ricoeur estime que la mission de chacun sur cette terre s'exprime par le « *souhait d'une vie accomplie, avec et pour l'autre, dans des institutions* »

*justes* ». Pour Ricoeur, l'exigence de justice et d'égalité individuelles s'étend plus loin que le face à face entre deux personnes. Il voit l'institution comme le point d'application de la justice et de l'égalité entre tous les « chacun » qui sont sans visage dans la société en général. Par le terme institution, il évoque une structure de « vivre ensemble » caractérisée par un rapport de domination entre des gouvernants et des gouvernés, entre décideurs et employés. Pour lui c'est toujours en regard de « biens » extérieurs et limités, que se produisent le vice de vouloir toujours plus et les inégalités. Or, ces « biens » extérieurs et limités sont précisément des « biens » à partager et à répartir par une opération distributive juste. (Ricoeur, 1990)

Aujourd'hui, le rôle des organisations et leurs responsabilités à l'égard des individus et de la société en général ne sont pas très clairs. Il est convenu de façon générale, qu'elles contribuent à l'économie, à l'emploi, au PIB du pays, mais concrètement, quels sont leurs devoirs et leurs responsabilités envers la société, envers l'environnement, envers leurs employés, envers leurs bénéficiaires, nul ne saurait le dire précisément. Il est plus facile de définir le produit qu'elles fabriquent, le service qu'elles rendent et les résultats qu'elles obtiennent que de présenter les finalités qu'elles recherchent, d'exposer leur raison d'exister et de mesurer quels bénéfices elles apportent au développement de la société. (Langlois, 2008)

Les efforts entrepris depuis 50 ans pour humaniser la gestion, soit : l'amélioration des conditions de travail, une meilleure gestion des ressources humaines, une meilleure gestion de la santé et de la sécurité au travail, une meilleure gestion de la qualité, etc. ne parviennent pas toujours à camoufler leurs objectifs véritables, soit l'amélioration des performances économiques et la gouvernance des conduites des personnes sur un modèle particulier. (Langlois, 2008)

Pour développer leur éthique, les organisations élaborent des missions et des valeurs organisationnelles. La mise en application d'un code de déontologie ou d'un code d'éthique sont autant de façons de tenter de réguler de l'extérieur, d'imposer une forme d'éthique précise dans les pratiques des travailleurs et des gestionnaires. Ce sont pourtant les personnes qui ont des valeurs et non les organisations. Les organisations sont des structures qui peuvent être éthiques pourvu qu'elles aient été façonnées pour être en cohérence avec les valeurs des personnes qui composent l'organisation. Ce ne peut être l'inverse. Le fait de donner des valeurs à une organisation ne parvient pas à provoquer une véritable transformation des personnes vers une éthique plus globale et plus subtile, vers un développement éthique plus durable. Ce sont les personnes qui doivent construire collectivement ce cadre de valeurs qui leur tient à cœur. Ainsi, ce cadre de valeurs permettra de créer une éthique organisationnelle qui viendra façonner la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et le leadership des dirigeants.

Dans une étude réalisée en 2014, Jurkiewicz et Giacalone documentent trois (3) dysfonctionnements éthiques dus au système organisationnel.

1. Un problème de **structure organisationnelle** : Une hiérarchie verticale stricte restreint les communications et le recours des employés pour dénoncer les manquements à l'éthique de certaines personnes à l'intérieur de l'organisation. Elle décourage les opinions alternatives et elle décourage la coopération interdépartementale vers des buts communs.

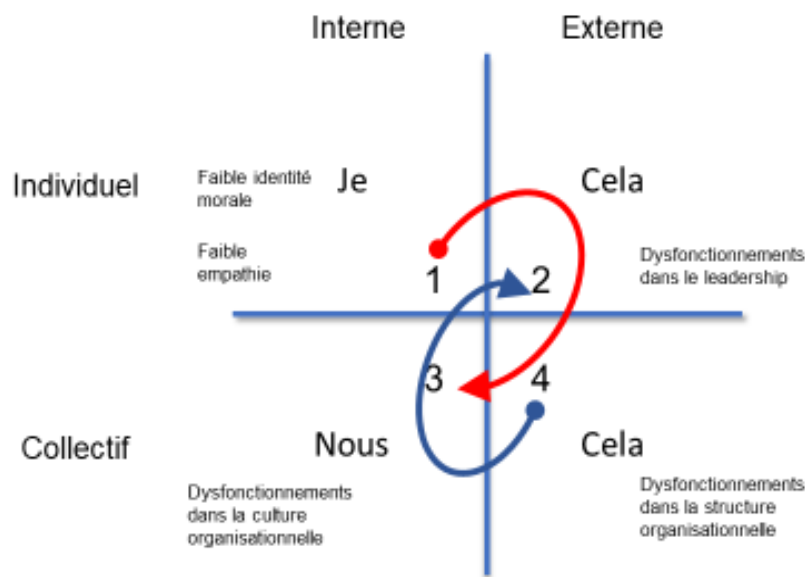
2. Un problème de **culture organisationnelle** : La culture d'entreprise se développe au fil du temps par le comportement des leaders, par les politiques mises en place et par la valorisation du comportement de certains dans les activités collectives qui s'inscrivent en cohérence avec une compréhension partagée par tous. Cette culture fait émerger des règles de comportement implicites. Plus la culture est forte et plus profonds sont le système de valeurs et l'engagement de gens envers des comportements imposés. Une culture

organisationnelle caractérisée par des abus, du laisser-faire et une valorisation ou une tolérance pour des comportements inacceptables est très difficile à changer et peut prendre beaucoup de temps à redresser.

3. Un problème de **leadership organisationnel** : Les dirigeants exercent une grande influence sur le comportement de leurs subordonnés et c'est encore plus vrai dans un environnement stressant. Les leaders qui manquent d'éthique sont ceux qui ne se sentent pas responsables de développer et de perpétuer une cohérence positive entre les valeurs promues par l'organisation et les actions concrètes des personnes. Les leaders les plus disposés à créer un écart entre les valeurs et leurs actions présentent quatre (4) caractéristiques : le manque d'identité morale, une faible empathie, une opportunité de contrôler les orientations et une propension au cynisme. Toujours selon Jurkiewicz et Giacalone, les manquements à l'éthique chez un leader se manifestent de douze (12) façons, soit : la tromperie, la dépendance, le manque de confiance, l'égoïsme, l'immédiateté, le manque d'estime de soi et d'estime des autres, l'impunité, l'iniquité, l'atteinte à la dignité humaine, la résistance au changement, le narcissisme et l'inflexibilité (Jurkiewicz; Giacalone, 2014).

Ces trois dysfonctionnements éthiques couvrent les quatre quadrants de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber.





**Figure 5 : Interprétation de la vision intégrale de l'expérience humaine de Wilber (dysfonctionnements éthiques)**

La figure 5 est la même que celle qui nous a aidés à illustrer l'éthique interne (flèches rouges) et l'éthique externe (flèches bleues). En y intégrant les dysfonctionnements éthiques nommés plus haut, nous pourrions mieux saisir les effets et les impacts d'une faible identité morale ou d'une éthique interne peu développée chez le gestionnaire. La faible identité morale entraîne des dysfonctionnements au niveau du leadership (comportements du gestionnaire-décideur) qui affectent la culture organisationnelle et la structure organisationnelle (flèches rouges). À l'inverse, les dysfonctionnements dans la structure et dans la culture organisationnelle favorisent la présence et la valorisation d'un leadership dysfonctionnel puisque les gestionnaires-décideurs ayant une forte identité morale quitteront pour aller travailler dans des organisations plus saines (flèches bleues).

Développer l'identité morale (éthique interne) des employés et particulièrement des gestionnaires-décideurs aiderait-il à développer une éthique organisationnelle plus forte ?

## LA QUESTION DE RECHERCHE

Il existe peu d'écrits qui définissent et précisent les phénomènes à l'œuvre lorsque l'on parle d'éthique autorégulatoire et encore moins de l'éthique autorégulatoire des gestionnaires-décideurs dans l'exercice du pouvoir. Nous ne savons pas en quoi consiste, pour eux, « l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ». Nous ignorons comment les gestionnaires-décideurs parviennent à concilier leurs valeurs personnelles avec les attentes parfois opposées liées à leur fonction afin de préserver leur cohérence personnelle. Les décideurs parlent peu, entre eux, d'enjeux éthiques liés à leurs valeurs personnelles. Les discussions morales et philosophiques sont souvent perçues comme étant contre-productives.

Avec l'aide de gestionnaires-décideurs saguenéens, cette recherche permettra de préciser ce que veut dire « encourager la prise en compte de l'éthique dans les processus décisionnels » tel que prescrit dans le code d'éthique des administrateurs agréés du Québec. Aussi, une meilleure compréhension des phénomènes qui composent l'éthique autorégulatoire dans l'exercice du pouvoir permettra d'enrichir la réflexion des décideurs sur le plan de l'éthique.

En ce sens, notre question de recherche est la suivante : « Dans une perspective autorégulatoire, en quoi « l'exercice éthique du pouvoir » consiste-t-il pour des décideurs saguenéens ? »

Par cette recherche notre principal objectif sera de comprendre en quoi consiste « l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique » selon l'expérience vécue des décideurs saguenéens et décrire les phénomènes à l'œuvre dans l'exercice « éthique » de ce pouvoir.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Décrire le cadre conceptuel visant à positionner la problématique de recherche dans un contexte d'éthique autorégulatoire (chapitre 1);
2. Recueillir les témoignages de décideurs saguenéens et dégager de leurs propos, leur conception de l'éthique dans l'exercice du pouvoir (chapitre 2);
3. Découvrir les principaux phénomènes de l'exercice éthique du pouvoir en vue de l'élaboration d'un modèle de la réalité (chapitre 3);
4. Interpréter les données à la lumière d'une théorie de l'éthique proposée par la philosophie (chapitre 4).

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE CUEILLETTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES DE RECHERCHE**

Nous avons choisi de réaliser une recherche qualitative basée sur une approche inductive, c'est-à-dire qui part de l'expérience spécifique des participants pour découvrir des phénomènes plus généraux pouvant servir de base à une théorie ou rejoindre une théorie déjà existante. Nous avons conçu notre recherche comme une exploration à travers l'éthique autorégulatoire de gestionnaires-décideurs.

Dans ce chapitre, nous vous présenterons le cadre méthodologique que nous avons choisi et suivi pour recueillir et analyser nos données de recherche.

Comme nous souhaitions explorer et comprendre le monde intérieur des gestionnaires-décideurs sans savoir à l'avance ce qui nous serait livré, nous avons choisi la méthode de la théorisation ancrée (MTA) pour effectuer la cueillette et l'analyse des données. Développés à l'origine par Glaser et Strauss, nous avons principalement suivi la méthode et les conseils de Paillé (paillé, 2012). Avec cette méthode, nous pouvions entreprendre la recherche sans poser d'à priori et ainsi garder l'ouverture nécessaire pour accueillir les témoignages des participants sans avoir, au préalable, orienté les questions sur des thèmes spécifiques.

Dès la première entrevue, nous avons commencé l'analyse en retirant du témoignage les thèmes abordés qui étaient pertinents à notre recherche. Ces thèmes nous ont servi à orienter nos sous-questions pour la prochaine entrevue qui, elle aussi, a été suivie d'une étape d'analyse. Ce mouvement de « va-et-vient » cueillette-analyse nous a permis de préciser progressivement l'objet de la recherche avec l'aide de nos participants-experts (Paillé, 1994) (Paillé, 2012). Dès le départ, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée de façon à favoriser l'émergence de thèmes (Fortin, 2006). Cette méthode de recherche « à l'aveugle » nous a aidés

à éviter de biaiser la recherche avec nos propres préconceptions de la problématique. Les thèmes abordés par les participants ont mené à l'apparition de catégories pertinentes communes à plusieurs participants. Ces catégories nous ont permis de distinguer des phénomènes généraux menant vers des cadres de référence théoriques pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

## **2.1 LA CUEILLETTE DES DONNÉES**

Comme il est d'usage dans la MTA, nous avons opté pour un échantillon théorique. L'échantillon ne comprend pas un nombre de personnes fixe dès le départ. En effet, il ne se définit pas par un nombre de personnes à interviewer, mais il est plutôt constitué d'un nombre « d'événements » recueillis et pertinents pour le développement de la recherche. Ainsi, il était impossible de savoir, dès le départ, le nombre exact de personnes qui devraient être interviewées avant d'atteindre la saturation, c'est-à-dire le moment où les outils de cueillette n'apporteraient plus de nouvelles données pertinentes. Aussi, cette forme d'échantillonnage nous offrait la liberté de faire évoluer les outils de collecte selon les besoins de la recherche (Paillé, 1994) (Paillé, 2012).

Étant donné que nous souhaitons une participation volontaire et considérant le caractère personnel de la recherche, nous avons opté pour un échantillon par choix raisonné, c'est-à-dire qu'à partir de la liste de départ, nous sélectionnons les participants selon les orientations et les besoins de la recherche (Fortin, 2006). Les participants potentiels ont été contactés par courriel ou par téléphone à partir d'une liste de gestionnaires-décideurs qui répondaient aux critères suivants :

**Tableau 3 : Critères de l'échantillon par choix raisonné**

1	Gestionnaire-décideur ayant plus de 3 ans d'expérience dans un poste de décision.
2	Gestionnaires-décideurs qui acceptent de participer volontairement à la recherche et qui sont disponibles tout au long du processus.
3	Gestionnaires-décideurs qui travaillent principalement sur le territoire de la Ville de Saguenay.
4	Gestionnaires-décideurs faisant partie d'un des trois (3) groupes d'âge suivants : 23 à 39 ans, 40 à 54 ans et 55 à 65 ans de façon à représenter toutes les générations actives sur le marché du travail.
5	Gestionnaires-décideurs travaillant pour l'une ou l'autre des trois catégories d'entreprises, soit : publique, privée ou plurielle (autres) implantées à Saguenay ou ayant un siège de direction à Saguenay.
6	Un nombre équivalent d'hommes et de femmes.

En effet, nous souhaitons des gestionnaires-décideurs qui avaient une certaine expérience du pouvoir de façon à avoir déjà amorcé une réflexion sur l'exercice du pouvoir. Aussi, afin d'enrichir le plus possible notre collecte de données, nous avons pensé qu'il était nécessaire de recueillir les points de vue féminins et masculins au cas où l'expérience vécue des hommes et des femmes dans l'exercice du pouvoir présenterait des différences. Pour la même raison, nous avons aussi souhaité diversifier les groupes d'âge et les types d'organisation. Finalement, pour des raisons d'ordre pratique, nous avons circonscrit le territoire de recherche à la Ville de Saguenay.

Au départ, une première vague d'invitation a été lancée comprenant des participants potentiels diversifiés respectant les critères de notre échantillon. Certains candidats ont accepté tandis que d'autres ont refusé. C'est ainsi que nous avons procédé à une deuxième vague d'invitation correspondant au profil des candidats qui avaient refusé notre invitation afin d'équilibrer notre échantillon en fonction de nos critères.

Comme la participation à la recherche était volontaire, seuls des candidats intéressés à notre recherche ont accepté notre invitation. Notre échantillon comporte le biais de ne comprendre que des gestionnaires-décideurs sensibles ou du moins intéressés par une éthique dans l'exercice du pouvoir. En effet, nous supposons que, entre autres raisons, les candidats invités inconfortables ou peu intéressés par notre recherche sur l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ont refusé notre invitation. Toutefois, comme les participants savaient qu'ils venaient parler d'éthique dans l'exercice du pouvoir, il est possible qu'ils aient cherché à se mettre en valeur et à taire leurs motivations profondes et peu louables. C'est un élément que le lecteur doit garder à l'esprit en prenant connaissance des résultats de recherche.

Pour valider la correspondance des participants au profil recherché, nous avons fait remplir un court questionnaire à chaque participant avant son entrevue (annexe 1). Ces questionnaires ont été compilés et ont permis d'établir le profil général des participants à la recherche. Les différentes caractéristiques de notre groupe de participants sont présentées dans les pages qui suivent.

### 2.1.1 LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Lorsque nous avons déterminé notre échantillon, nous cherchions à interviewer un nombre égal d'hommes et de femmes. À la lecture du tableau qui suit, nous constatons que sur le nombre de personnes contactées, plus de femmes ont répondu positivement à notre invitation. Sur un échantillon de 11 personnes, il serait toutefois prématuré de conclure que plus de femmes s'intéressent à l'éthique dans l'exercice du pouvoir.

**Tableau 4 : Profil des participants selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Hommes	4	36 %
Femmes	7	64 %

Nous souhaitons aussi rencontrer des gestionnaires-décideurs de divers groupes d'âge. Les réponses aux invitations ont donné le profil selon l'âge présenté au tableau 5.

**Tableau 5 : Profil des participants selon l'âge**

<b>Groupes d'âge</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
23-39 ans	1	9 %
40-54 ans	7	64 %
55-65 ans	3	27 %

Le tableau suivant présente le nombre d'années d'expérience des participants à la recherche. Cette représentation présente un profil diversifié.

**Tableau 6 : Profil des participants selon l'expérience**

<b>Expérience</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
40 ans et plus	1	9 %
Entre 30 et 39 ans	1	9 %
Entre 20 et 29 ans	2	18 %
Entre 15 et 19 ans	3	27 %
Entre 5 et 14 ans	2	18 %
Moins de 5 ans	2	18 %

Nous cherchions aussi à rencontrer des participants répartis dans différents types d'entreprises des secteurs privé, public et pluriel. Nous croyons être parvenus à couvrir un échantillon d'entreprises et de domaines d'activités suffisamment diversifié pour les besoins de notre recherche.



**Tableau 7 : Profil des participants selon le type d'entreprise**

<b>Types d'entreprise</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Publique	4	36 %
Privée	4	36 %
Plurielle (autres)	3	28 %

**Tableau 8 : Profil des participants selon le domaine d'activité**

<b>Secteurs d'activité</b>	<b>Nombre</b>
Réseau de l'enseignement public	1
Services-conseils	2
Services sociaux	1
Musée	1
Enseignement privé – danse	1
Politique	2
Ministère public	1
Distribution-commerce de détail	2

Notre échantillon est composé de gestionnaires-décideurs ayant un niveau de pouvoir assez élevé dans leur organisation. Dans leurs fonctions, ils ont plusieurs employés sous leur responsabilité. Ces participants cadrent particulièrement bien avec notre sujet de recherche, car ils ont tous la possibilité et la légitimité d'exercer le pouvoir. Nous pouvons donc accorder une grande crédibilité à leur perception de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique.

**Tableau 9 : Profil des participants selon le niveau de pouvoir**

<b>Niveaux de pouvoir</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Propriétaire	2	18 %
Cadre supérieur	6	55 %
Politicien élu	2	18 %
Cadre intermédiaire	1	9 %
Cadre de première ligne	-	0 %

**Tableau 10 : Profil des participants selon le nombre de personnes sous sa responsabilité**

<b>Nombre de personnes sous sa responsabilité</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Plus de 100	1	9 %
Entre 50 et 100	1	9 %
Entre 25 et 50	-	0 %
Entre 5 et 25	6	55 %
Moins de 5	3	27 %

Les questionnaires nous ont permis de valider les caractéristiques de notre échantillon, mais aussi de recueillir certaines données qui pourraient nous permettre de faire des liens avec certaines données de recherche plus tard. Une fois le questionnaire rempli avec le participant, nous procédions à l'entrevue individuelle.

### **2.1.2 L'ENTREVUE**

Dans l'objectif de répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé onze (11) entrevues avant de considérer notre échantillon comme étant saturé. En effet, dès la neuvième

entrevue, le contenu, bien qu'intéressant et pertinent, ne nous apportait plus véritablement de nouveautés par rapport aux entrevues précédentes.

Afin de permettre l'émergence spontanée de thèmes portant sur l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique, nous avons réalisé les entrevues de façon semi-dirigée. Nous avons d'abord introduit le sujet de façon très large et nous avons ensuite posé trois (3) questions planifiées soit :

- Pourquoi avez-vous choisi d'exercer le pouvoir ? (Raisons, motivations);
- Pour vous, en quoi consiste l'exercice du pouvoir ? (Perception personnelle de l'exercice du pouvoir);
- Pour vous, en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ? (Perception personnelle de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique).

À travers un dialogue informel entre le participant et la chercheuse, le participant était invité à exprimer librement ses idées sur le sujet (Fortin, 2006). Selon le déroulement de l'entrevue, la chercheuse posait des sous-questions de compréhension et de précision non planifiées. Les entrevues étaient enregistrées et duraient en moyenne une (1) heure. Certaines entrevues ont été menées directement dans le milieu de travail des participants (leur bureau ou la salle de conférence) ou dans un local prêté par l'UQAC. Toutes les entrevues ont été réalisées avant la mi-juillet 2017.

### **2.1.3 LE RAPPORT D'ENTREVUE**

Immédiatement après chaque entrevue, nous avons rédigé un rapport d'entrevue (voir un exemple en annexe 2) afin de pouvoir mettre en relief certains éléments comme les impressions, les hésitations, les informations non verbales, les nouveautés intéressantes et les pistes de réflexion. Ce rapport nous permettait aussi de commencer une réflexion visant à mettre les

différents contenus des entrevues en relation les uns avec les autres. Nous pouvions ainsi voir se dessiner une meilleure compréhension des concepts de pouvoir et d'éthique pour les participants. Les questions utilisées pour formuler notre rapport d'entrevue sont inspirées d'une liste de questions proposées par Sharmer dans son ouvrage « La théorie U : Diriger à partir d'un futur émergent » (Scharmer, 2016). Sharmer considère l'intériorité des gestionnaires comme étant le « point aveugle » de la gestion. Il prend l'exemple d'un champ cultivable pour expliquer ce qu'il veut dire par le « point aveugle » de la gestion. En effet, le plant, la fleur, le légume sont les parties visibles du champ et se comparent aux résultats mesurables de la gestion. D'autre part, la terre, les minéraux, les vitamines, etc. sont les parties invisibles du champ qui contribuent à faire croître une belle plante. Ces parties invisibles se comparent aux éléments qui composent l'intériorité des gestionnaires, le « point aveugle », qui contribuent au fait d'obtenir de bons résultats dans l'organisation. Les questions qu'il propose dans son ouvrage encouragent ainsi une observation des faits, mais aussi une observation de nos perceptions et de nos intentions afin de tenter de se projeter dans un futur émergent. Dans notre cas, il s'agit plutôt de nous permettre de développer une vision émergente du pouvoir dans une perspective éthique.

Sans avoir été traités spécifiquement dans nos données de recherche, ces rapports d'entrevue nous ont aidés dans notre réflexion et dans l'orientation de nos questions d'entrevue. Cela a été un outil de compréhension et d'analyse de contenu axé sur nos observations personnelles et notre ressenti à titre de chercheur.

## **2.2 L'ANALYSE DE DONNÉES**

Tel que nous l'avons déjà mentionné plus haut, nous avons alterné les entrevues des participants avec une courte période d'analyse préliminaire. Durant une semaine, nous enregistrons deux à trois entrevues et la semaine suivante, nous faisons la transcription et le découpage des entrevues en unités de significations. Ces courtes périodes d'analyse nous ont permis d'orienter les sous-questions des entrevues suivantes vers des thèmes particuliers.

### **2.2.1 LA TRANSCRIPTION DES ENTREVUES**

Durant la semaine d'analyse, les entrevues enregistrées étaient transcrites (voir exemple de verbatim en annexe 3). La transcription consiste à transcrire nos entrevues audios en fichiers texte afin de mieux en traiter le contenu plus tard. Il s'agit d'une activité astreignante et rigoureuse visant à mettre sur papier chaque mot, chaque hésitation et chaque soupir des participants. Cette transcription fidèle du contenu aide à préserver ce qui est dit, mais aussi le ton et le climat de l'entrevue lors de la relecture ultérieure.

### **2.2.2 LE DÉCOUPAGE EN UNITÉS DE SIGNIFICATION**

Une fois l'entrevue transcrite, nous avons procédé à l'activité de découpage en unités de significations. Ces unités de significations sont des extraits d'entrevue particulièrement pertinents pour notre recherche que nous avons reformulés et parfois regroupés afin de mieux pouvoir en traiter le sens dans notre processus d'analyse. Pour chaque participant, nous les avons recensées dans un journal des unités de signification (voir exemple en annexe 4).

### **2.2.3 LE JOURNAL DE THÉMATISATION**

Lorsque nous avons considéré notre échantillon comme saturé et que toutes les entrevues ont été réalisées et traitées, la totalité des unités de signification a été compilée dans un journal de thématisation afin de voir apparaître les concordances, les divergences ou les thèmes récurrents (Paillé, 2012). Au final, le journal de thématisation se compose de 6 catégories et de 37 thèmes regroupant plus de 700 unités de signification. Le tableau 11 présente la structure complète du journal de thématisation.

**Tableau 11 : Structure du journal de thématisation**

<b>Catégories</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Unités de signification</b>
Vision du monde (croyances individuelles)	Vision positive des personnes	15 unités numérotées
	Vision négative des personnes	9 unités numérotées
	Vision de l'environnement	6 unités numérotées
	Vision de son rôle comme humain	4 unités numérotées
	Vision du développement individuel	11 unités numérotées
Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire	Raisons liées aux besoins, aux goûts et aux choix individuels	8 unités numérotées
	Raisons liées à la volonté d'agir	5 unités numérotées
	Raisons liées aux qualités personnelles	14 unités numérotées
	Raisons liées aux opportunités	7 unités numérotées
Motivations personnelles à exercer le pouvoir	Motivations liées à la satisfaction personnelle	6 unités numérotées
	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	16 unités numérotées
	Motivations liées à la volonté d'agir	11 unités numérotées
	Motivations liées aux défis	5 unités numérotées
	Motivations liées aux aspirations	7 unités numérotées
	Motivations liées à la contribution aux autres	11 unités numérotées
Perceptions de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique	Habilité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	41 unités numérotées
	Habilité à obtenir des résultats	29 unités numérotées
	Habilité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	60 unités numérotées
	Habilité à incarner une vision	19 unités numérotées
	Habilité à mobiliser les gens	43 unités numérotées

Catégories	Thèmes	Unités de signification
	Habilité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	45 unités numérotées
	Habilité à donner une structure	11 unités numérotées
	Habilité à assumer des responsabilités	30 unités numérotées
	Habilité à contrôler	18 unités numérotées
	Habilité à développer un style de gestion authentique	134 unités numérotées
	Habilité à avoir des idées novatrices, être en mode solution	18 unités numérotées
	Habilité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	79 unités numérotées
Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir	Conciliation avec vie personnelle	3 unités numérotées
	Écarts émotionnels	5 unités numérotées
	Impacts sur la santé	2 unités numérotées
	Manquements à l'éthique de la part des autres	3 unités numérotées
Stratégies pour rester équilibré dans l'exercice du pouvoir	Poser des limites	8 unités numérotées
	Être en contrôle	9 unités numérotées
	Prendre soin de soi	6 unités numérotées
	Aller de l'avant	5 unités numérotées
	Avoir une vie intégrée	3 unités numérotées
	Éviter l'évitement	2 unités numérotées

À cette étape-ci de nos travaux, nous avons en main un fichier de données brutes catégorisées et thématiques. Ce fichier renferme une foule de réflexions intéressantes (unités de signification) émises par nos participants et qu'il a été nécessaire d'analyser et d'interpréter

afin de découvrir en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique selon le vécu des participants à la recherche.

Au chapitre 3, nous présenterons une analyse des concepts de pouvoir et d'éthique à travers le regard de nos participants à la recherche. Au chapitre 4, nous interpréterons ces mêmes données à la lumière d'une théorie de l'éthique pertinente pour notre enquête.



## **CHAPITRE 3**

### **LE POUVOIR DANS UNE PERSPECTIVE ÉTHIQUE SELON LE VÉCU DES PARTICIPANTS À LA RECHERCHE**

Sincèrement, est-ce que vous avez besoin de croire en Dieu pour penser que la sincérité vaut mieux que le mensonge, que le courage vaut mieux que la lâcheté, que la générosité vaut mieux que l'égoïsme, que la douceur et la compassion valent mieux que la violence et la cruauté, que la justice vaut mieux que l'injustice, que l'amour vaut mieux que la haine ? Bien sûr que non ! Si vous croyez en Dieu, vous reconnaissez en Dieu ces valeurs; ou vous reconnaissez Dieu peut-être en elles. Mais ceux qui n'ont pas la foi, pourquoi seraient-ils incapables de percevoir la grandeur humaine de ces valeurs, leur importance, leur nécessité, leur fragilité, leur urgence et de les respecter à ce titre ?

André Comte-Sponville dans Introduction à une spiritualité sans Dieu

Tous les gestionnaires-décideurs ont une perception et une expérience de diverses formes d'exercice du pouvoir. La plupart de ceux-ci ont des valeurs et des stratégies qu'ils jugent acceptable d'utiliser dans un rapport de force. Toutefois, peu de gestionnaires-décideurs pourront prétendre savoir, avec certitude, en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Ils parleront plutôt de la manière dont ils tentent, eux-mêmes, de suivre certaines valeurs ou certaines normes dans leurs façons d'exercer le pouvoir.

Si nous rencontrons plusieurs de ces gestionnaires-décideurs et que nous leur demandons comment ils conçoivent l'exercice du pouvoir dans leur pratique et quelles valeurs ou normes sont importantes à leurs yeux, y aura-t-il des consensus ? Des divergences ? Parviendrons-nous à savoir, d'une façon générale, en quoi consiste le pouvoir dans une perspective éthique ?

Ce chapitre présente une interprétation du pouvoir dans une perspective éthique autorégulatoire telle que la perçoivent nos participants à la recherche. Nous tenterons de mieux comprendre ce que signifie « Exercer le pouvoir dans une perspective éthique » à travers le regard de nos participants.

Au cours des entrevues, les participants étaient amenés à définir en quoi consiste, pour eux, l'exercice du pouvoir (question 2) et en quoi consiste, pour eux, l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique (question 3). Tous les participants, sans exception, ont eu de la difficulté à distinguer les deux questions pour la simple raison que pour eux, la façon dont ils exercent le pouvoir est déjà dans une perspective éthique. En effet, chacun perçoit sa pratique de l'exercice du pouvoir comme étant éthique puisqu'elle correspond à ses propres croyances, à ses valeurs, à sa vision de ce qui est acceptable pour la société. Ainsi, les participants parlaient déjà d'éthique à la question 2. Parallèlement, la plupart des participants ont de la difficulté à définir l'éthique si on leur pose directement la question. C'est, selon eux, un concept flou qui se base sur les valeurs personnelles et les valeurs de la société. C'est donc à travers une multitude d'affirmations recensant différentes habiletés à exercer le pouvoir que l'on a pu progressivement discerner et extraire les éléments liés à l'éthique dans leur propos.

### **3.1 LES COMPOSANTES DU POUVOIR**

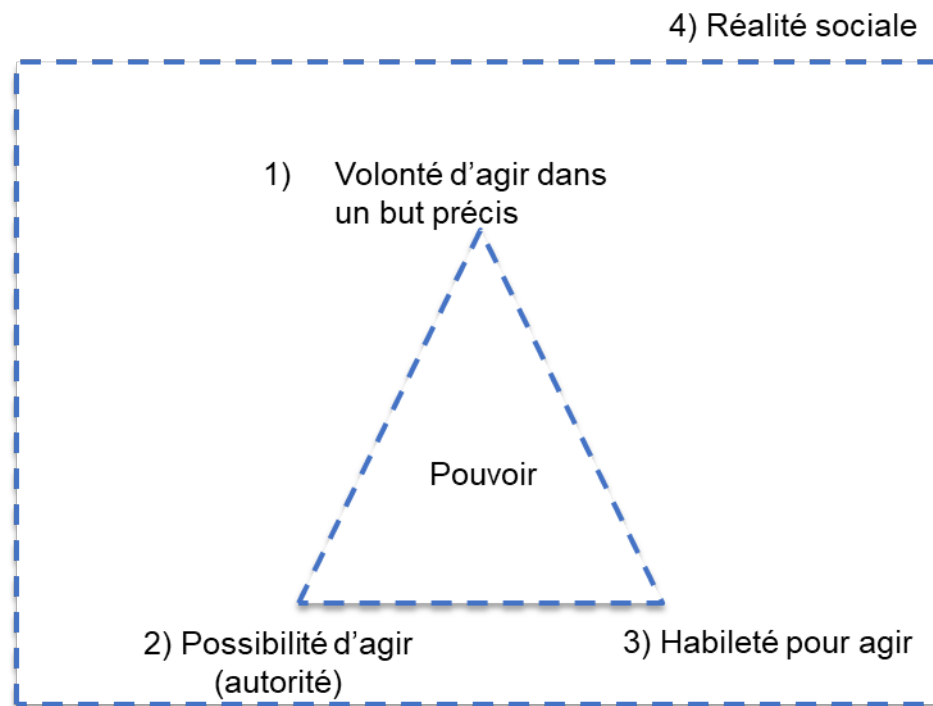
Comment les gestionnaires-décideurs participants à notre recherche définissent-ils le pouvoir? En général, ils ont défini le pouvoir comme étant une grande responsabilité principalement liée à la prise de décision et à l'agencement de ressources pour obtenir un résultat. Cette vision rejoint assez bien Mintzberg (chapitre 1). De plus, ils considèrent le pouvoir comme une force (une énergie positive), mais aussi comme une arme (une énergie négative) qui peut tout autant créer que détruire. Cette vision rejoint plutôt Foucault (chapitre 1).

Plus précisément, à partir des données compilées, nous avons pu compter quatre (4) composantes de l'exercice du pouvoir présentes dans le discours des participants à la recherche. Il s'agit de :

- La volonté d'agir dans un but précis (motivation);
- La possibilité d'agir (autorité formelle ou informelle);
- L'habileté pour agir (compétences);

- Dans une réalité sociale donnée.

La figure 6 illustre bien la compréhension du pouvoir que nous avons développée à la suite de l'analyse des données de recherche. Les pointillés servent à imaginer la façon dont la réalité sociale influe sur les composantes du pouvoir et vice versa. En fait, la structure même de l'exercice du pouvoir (comportements-décisions) se situe dans la relation interdépendante entre la personne exerçant le pouvoir (volonté, possibilité, habileté) et l'environnement social à un instant donné (réalité sociale).



**Figure 6 : Les composantes du pouvoir telles que vécues par les participants à la recherche**

### **3.1.1 LA VOLONTÉ D'AGIR DANS UN BUT PRÉCIS**

La volonté d'agir dans un but précis prend sa source dans les motivations du gestionnaire-décideur assumant le pouvoir. À la question 1 de nos entrevues, nous avons demandé aux participants à la recherche qu'elles étaient leurs motivations à exercer le pouvoir et quelles étaient les raisons pour lesquelles ils ont accepté/recherché ces responsabilités.

**Tableau 12 : Compilation des motivations à exercer le pouvoir**

<b>Motivations pour exercer le pouvoir Question 1*</b>	<b>Nombre de participants ayant nommé la motivation</b>
Défis et dépassement (professionnels, personnels, stratégiques, financiers, intellectuels, etc.)	11/11
Volonté d'agir, de changer les choses (avoir le pouvoir de concrétiser, de réaliser des choses, réaliser des rêves, avoir une vision, avoir des idées, rendre à terme des projets, prendre des décisions, être entendu.)	10/11
Contribution aux autres (être utile, faire une différence, accompagner, contribuer, s'impliquer dans une cause.)	8/11
Aspirations personnelles (ambitions, faire ce qu'on aime, réaliser ses rêves.)	5/11
Satisfaction personnelle, bénéfices personnels.	3/11

\*Les motivations sont tirées des réponses des participants lors des entrevues.

Tous les participants ont nommé « les défis » comme principale motivation à exercer le pouvoir. Les défis représentent la volonté de se dépasser, mais aussi le fait d'être motivé par la difficulté et la complexité. Les gestionnaires-décideurs sont tous portés à voir les problèmes en termes de solutions possibles, les obstacles en termes de défis et les échecs en termes d'opportunité d'apprendre. Conséquemment, les gestionnaires-décideurs interviewés ont une vision du monde beaucoup plus positive que la plupart des gens en général. De plus, il est étonnant de constater combien, parmi les participants rencontrés, placent leur ambition, leur salaire et leurs satisfactions personnelles au bas de la liste des motivations à exercer le pouvoir. En effet, c'est beaucoup plus la volonté de réaliser une vision, une mission et de rendre à terme des projets et à agir sur les choses qui les poussent à assumer ces responsabilités. C'est la noblesse, l'utilité et l'acceptabilité sociale du but qui caractérisent l'éthique dans la « volonté

d'agir dans un but précis ». En résumé, les réponses confirment amplement la présence de la composante « volonté d'agir dans un but précis » chez nos participants à la recherche.

### **3.1.2 LA POSSIBILITÉ D'AGIR (AUTORITÉ)**

La possibilité d'agir se réalise lorsque la personne ayant la volonté d'agir se retrouve dans une fonction (autorité formelle), ou acquiert suffisamment d'influence (autorité informelle) pour rendre possible la réalisation de sa volonté. Les participants à la recherche ont mentionné avoir accepté un poste de gestion pour « obtenir des leviers pour... », « avoir la possibilité de... », « avoir le pouvoir de... », « contrôler les actions de... » et « contrôler les résultats de... ». Ces affirmations démontrent bien le souhait des participants à obtenir l'autorité nécessaire pour accomplir leur volonté, leur vision.

Le tableau 9 en page 26 présente le profil des participants selon le niveau de pouvoir et confirme que tous nos gestionnaires-décideurs ont la possibilité d'exercer le pouvoir par leur fonction. Tous ont suffisamment de marge de manœuvre pour exercer un pouvoir de façon autonome et selon leur vision.

### **3.1.3 L'HABILETÉ POUR AGIR**

À la question 2<sup>1</sup> et 3<sup>2</sup> des entrevues, les participants à la recherche ont formulé de nombreuses habiletés essentielles pour assumer les fonctions de gestionnaire-décideur. Ces habiletés représentent des compétences essentielles pour agir de façon éthique dans l'exercice du pouvoir. Le tableau 13 présente les différentes habiletés issues des questions 2 et 3.

---

<sup>1</sup> Question 2 : « Selon vous, en quoi consiste l'exercice du pouvoir ? »

<sup>2</sup> Question 3 : « Selon vous, en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ? »

**Tableau 13 : Compilation des perceptions de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique**

<b>Catégories regroupant les unités de signification* liée à l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique</b>	<b>Unités* question 2</b>	<b>Unités* question 3</b>	<b>Total</b>
Habilité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	17	6	23
Habilité à obtenir des résultats	16	12	28
Habilité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	32	23	55
Habilité à incarner une vision	11	6	17
Habilité à mobiliser les gens	26	13	39
Habilité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous	16	26	42
Habilité à donner une structure	6	1	7
Habilité à assumer des responsabilités	21	4	25
Habilité à contrôler	8	9	17
Habilité à développer son propre style de gestion (être authentique)	74	54	128
Habilité à avoir des idées novatrices, à être en mode solution	12	6	18
Habilité à accompagner les personnes et à entretenir de bonnes relations avec les gens	26	50	76
<b>Grand total</b>			<b>475</b>

\*Les unités de signification sont des extraits d'entrevue significatifs. Elles sont directement tirées des verbatims des participants à la recherche.

L'exercice du pouvoir dans une perspective éthique comprend donc des habiletés techniques telles que structurer, contrôler et obtenir des résultats qui représentent 11 % des unités de signification. Les habiletés stratégiques telles que les habiletés à faire face aux enjeux

du futur, les habiletés décisionnelles et les habiletés à trouver des solutions ou à incarner une vision représentent 24 % des unités de signification. Les habiletés liées au devoir telles qu'assumer des responsabilités et gérer le bien commun représentent 14 % des unités de signification. Toutefois, selon nos participants, l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique nécessite davantage des habiletés humaines telles que l'habileté à mobiliser les gens, à développer un style de gestion authentique, à accompagner des personnes et à entretenir de bonnes relations totalisant 60 % des unités de signification.

L'habileté à agir est donc une composante très importante de l'exercice du pouvoir, mais encore plus spécifiquement, ce sont les habiletés qui contribuent à entretenir une relation positive avec autrui qui sont primordiales dans l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique.

#### **3.1.4 LA RÉALITÉ SOCIALE**

Les participants à la recherche nous ont parlé de deux types de réalité sociale. Il s'agit, d'une part, des pressions réelles qui affectent directement l'exercice du pouvoir du gestionnaire-décideur et, d'autre part, des réalités perçues par le gestionnaire lui-même ou par les autres qui l'entourent.

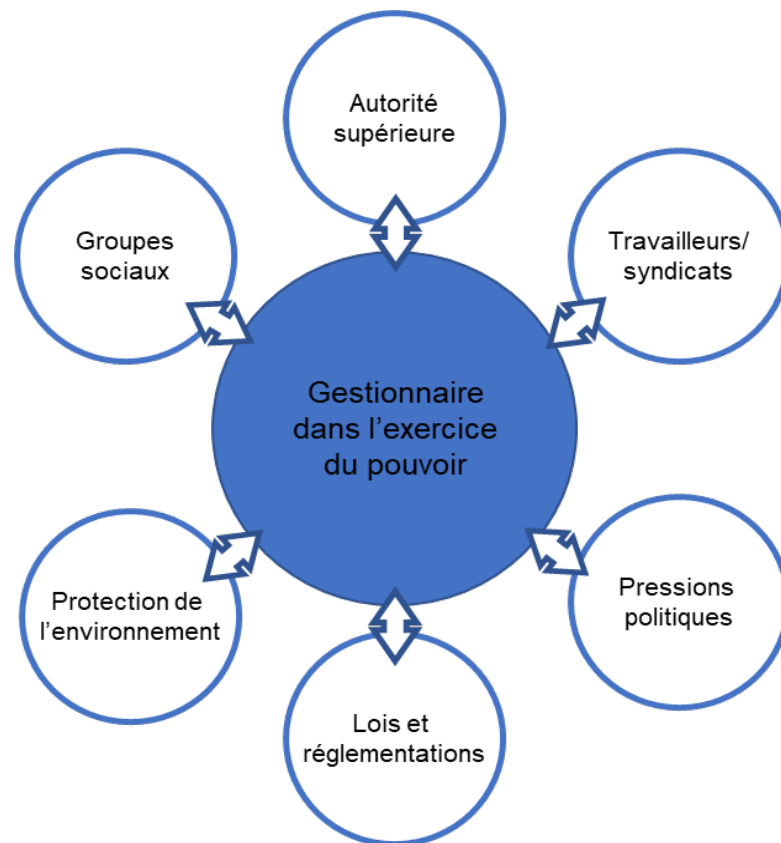
##### **Les pressions réelles :**

« Tu as à naviguer dans un univers où, d'une part, tu as du pouvoir dans ton organisation, mais où, d'autre part, tu es soumis au pouvoir de quelqu'un d'autre. Tu essaies d'en tirer le meilleur parti pour l'organisation sans te blesser toi-même là-dedans. »

Anne, participante B1A1

La réalité sociale est constituée des forces internes et externes à l'organisation qui font pression sur le gestionnaire-décideur. Ainsi, l'exercice du pouvoir se trouve soumis à une autorité supérieure et/ou à des rapports de force multidirectionnels qui constituent un véritable socle mouvant pour les gestionnaires-décideurs. Au-delà du décideur officiel, il est parfois difficile de savoir qui a réellement exercé le pouvoir (Bocenne, 1984). La figure plus bas illustre

bien certains des rapports de force faisant pression sur le gestionnaire-décideur à travers la réalité sociale.



**Figure 7 : Exemples de rapports de force agissants sur l'exercice du pouvoir des décideurs**

### **La réalité perçue :**

« Dans le poste que j'occupe, la perception c'est aussi la réalité. Ça fait rarement mon affaire, mais je suis obligée de vivre avec. On ne peut jamais exclure la perception même si elle est fausse. Si tu décides que c'est faux et que tu ne t'en occupes pas, tu t'en vas à ta perte comme cadre. La perception c'est la réalité, tu n'es pas obligé d'adhérer, mais il faut que tu fonctionnes avec. »

Sylvie, participante B1A6

« ... je ne suis pas intransigeante... Mon esprit d'équité, il a une certaine souplesse puis il est beaucoup en fonction de mes valeurs. Mes valeurs, c'est basé sur le fait que je reconnais l'effort, je reconnais la volonté, la détermination à progresser... donc, c'est sûr que mon équité va pencher vers ces valeurs-là. Quand je vois ces comportements-là versus quelqu'un qui fait son travail, mais qui fait juste ce qu'il faut, je suis biaisée c'est sûr. Ça vient me chercher dans mes valeurs et c'est là où je me laisse influencer par les autres qui m'amènent un regard un peu différent et où je peux les influencer aussi. »

Delphine, participante B1A7



La réalité sociale est perçue par le gestionnaire-décideur lui-même et par les autres personnes avec qui il collabore. La perception de la réalité sociale constitue en elle-même une réalité dont le gestionnaire doit tenir compte. Ces perceptions font partir de la façon de voir le monde spécifique à chaque personne. Selon les participants, ces perceptions sont basées sur les croyances, l'éducation, les valeurs issues du patrimoine familial et culturel et sur les expériences marquantes de chaque histoire de vie. Les perceptions sont des façons bien personnelles de voir le monde qui orientent nos pensées, nos actions et nos buts.

Au cours des entrevues, certaines affirmations des participants nous ont donné un bref accès à leur vision du monde, des personnes, de l'environnement qui constitue, pour eux, une réalité sociale spécifique. La façon dont les gestionnaires-décideurs percevront la réalité sociale influencera grandement la manière dont ils exerceront le pouvoir même si ces perceptions ne sont pas réelles ou si elles sont biaisées.

Les situations de crises personnelles et professionnelles marquent profondément, elles aussi, la façon dont le gestionnaire-décideur perçoit la réalité sociale. Plusieurs de nos participants nous ont exprimé combien le fait qu'ils aient vécu une crise personnelle ou professionnelle a changé leur vision du monde et a affecté la façon dont ils perçoivent l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique.

**Tableau 14 : Participants ayant changé leur vision du monde à la suite d'une crise personnelle**

<b>Nombre de participants</b>	<b>Pourcentage</b>
6*	55 %

\* Ce nombre comprend seulement le nombre de participants qui ont abordé le sujet par eux-mêmes. Nous supposons que d'autres participants ont vécu une crise sans le mentionner lors de l'entrevue.

### 3.2 L'IMPORTANCE DES VALEURS

L'éthique concerne les valeurs nous l'avons mentionné plus haut. Le prochain tableau présente les valeurs nommées et senties à travers les affirmations des participants pour expliquer en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Ces valeurs sont apparues au fil des discussions lors des entrevues. Nous les avons placés en ordre de pourcentage de participants qui ont évoqué cette valeur, toutefois, ces pourcentages pourraient être supérieurs puisque nous n'avons pas systématiquement interrogé chacun des participants à la recherche sur chacune des valeurs nommées. Le tableau 15 présente les valeurs nommées par les participants lors des entrevues.

**Tableau 15 : Compilation des valeurs nommées dans l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique**

<b>Valeurs nommées</b>	<b>Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur</b>	<b>Nombre de participants</b>
Être authentique (L'authenticité)	« Avoir une cohérence entre la vision et les actions. » « Être un modèle pour les autres. » « Être constant et donner l'exemple des bons comportements. » « Adhérer aux valeurs de l'organisation et croire en ce que l'organisation fait. » « Être sincère. » « Avoir confiance en soi, en ses capacités. » « Réagir aux mauvais comportements sans avoir peur de se faire des ennemis. » « Ne pas refouler sa vraie personnalité. » « Suivre sa voie. » « Rester simple et exprimer directement ce que l'on a à dire. » « Rester accessible. » « Être impliqué dans sa collectivité et démontrer que l'on est personnellement impliqué dans ce que l'on prône. »	11/11
Être le leader qu'il faut (Le leadership)	« Incarner une vision. » « Travailler en fonction d'un but noble. » « Mobiliser les gens autour d'un projet. » « Créer de l'adhésion aux décisions. » « Rassembler les gens. » « Fortifier les forces, plutôt que de mettre l'emphasis sur les faiblesses. » « Développer une habileté à convaincre pour obtenir le consensus. » « Obtenir et garder la confiance des gens. » « Il faut être passionné afin de rallier les autres à la cause. » « Être convaincu de la pertinence de ce que l'on fait. »	10/11

Valeurs nommées	Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur	Nombre de participants
(Se) Respecter mutuellement (Le respect)	« Respecter le mandat. » « Respecter les contre-pouvoirs qui sont là pour protéger le public. » « Respect mutuel. » « Être respecté sans exercer une autorité écrasante. » « Respecter l'organisation. » « Être respectée en tant que femme. » « Peu importe ce qu'elles font, les personnes tentent toujours de respecter une éthique personnelle. » « Respecter les gens et ce qu'ils pensent même si ça ne correspond pas à nos valeurs. » « Respecter les valeurs des autres. » « Favoriser le respect réciproque. » « Respecter le rythme et les capacités de chacun. » « Nommer les choses dans le respect. » « Le gestionnaire est appelé à tempérer. » « Respecter le client dans ce qu'il est. » « Comprendre et respecter les différences. » « Respecte la confidentialité. » « Respecter ses propres valeurs. »	9/11
Être ouvert (L'ouverture)	« Capacité de remettre en question ses propres perceptions. » « Prendre en compte tous les acteurs. » « S'adapter aux générations. » « Faire des choses que l'on n'aurait jamais cru possibles. » « Se laisser influencer. » « Se mettre à la place des autres. » « Il n'y a pas une seule bonne façon de penser. » « Accepter de se remettre en question. » « L'éthique c'est la balance entre la certitude et l'incertitude. » « Se séparer des dogmes, fuir une vision polarisée du bien et du mal, du bon et du mauvais. » « Empathie, capacité à adopter différentes perspectives. » « Prendre la critique. »	9/11
Favoriser l'équilibre (L'Équilibre)	« S'assurer que tous les employés sont équilibrés : santé, heures de travail, conciliation travail-famille. » « Rester soi-même équilibré. »	9/11

Valeurs nommées	Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur	Nombre de participants
Développer / se développer (Le développement)	« S'exercer à être la personne sur qui les autres vont pouvoir compter quand l'organisation en aura besoin. » « Pouvoir se changer soi-même, changer ses perceptions des événements. » « Vouloir constamment s'améliorer. » « Les gestionnaires sont des aidants, des mentors en termes de pratique. » « Accepter d'entendre des choses qui nous heurtent normalement et faire du pouce là-dessus (soutenir le développement de la personne à partir de ce point). » « Maintenir la relation pour que quand la personne sera prête à aller plus loin, on sera là pour l'accompagner. » « Plonger, découvrir, se rapprocher des gens qui pensent différemment de soi sans juger. » « Mettre ses propres valeurs de côté pour explorer. » « Aider les gens à travailler sur eux-mêmes. »	9/11
Être responsable / responsabiliser (La responsabilité)	« Les grandes décisions nécessitent de prendre du recul. » « Ne pas laisser notre pouvoir aux autres. » « Faire émerger les solutions par les gens eux-mêmes. » « Avoir le courage de trancher et d'assumer les décisions tout en étant humain. » « Responsabilité de faire une gestion rigoureuse, planifiée, respectueuse et une bonne gouvernance. » « Imputabilité. » « Des victoires en équipe, des défaites en solitaire. » « Capacité à encaisser et à parer les coups. » « Accepter les mauvais côtés de la gestion, » « Ne pas prendre la responsabilité des autres, déléguer et laisser les autres assumer leurs responsabilités à leur façon. » « Prendre les décisions qui s'imposent. » « Être responsable de centaines de milliers de dollars publics. » « Assumer son devoir. » « Être le leader qu'il faut. » « Placer les gens face à leurs responsabilités. »	8/11

Valeurs nommées	Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur	Nombre de participants
Être solidaire / (se) solidariser (La solidarité)	« Prise de décisions représentative. » « Consultation des personnes impliquées. » « Notion d'acceptabilité. » « Faire en sorte que l'entreprise contribue aux grands rêves collectifs de la société. » « Avoir des rêves qui sont au service des gens. » « Recherche d'un idéal collectif. » « S'impliquer dans l'accompagnement des personnes. » « Gérer le bien des autres. » « Faire en sorte que les gens gagnent bien leur vie, soient bien. » « Avoir un intérêt commun qui est plus fort que l'individualisme. » « Vouloir changer les choses pour le bien commun. » « Améliorer les conditions de travail des personnes (penser aux personnes qui ne parlent pas). » « Ensemble on détermine ce qui est bon. » « Construction des normes sociales d'une société en devenir. »	8/11
Connaitre /se connaître (La connaissance)	« Savoir, c'est pouvoir. » « Comprendre les enjeux, connaître l'organisation, valider l'information. » « Connaître les tendances, l'actualité. » « Avoir un réseau. » « Faire l'effort de comprendre des choses complexes. » « Connaître les lois. » « Savoir chercher des informations. » « Poser des questions. » « Ne pas fermer les yeux. » « Prendre des décisions éclairées. » « Se connaître soi-même, ses forces et ses faiblesses. »	7/11
Être sensible (La sensibilité)	« Voir les impacts humains des décisions. » « Se préoccuper des personnes, car on ne sait pas ce qu'elles vivent en dehors du travail. » « Démontrer de la bienveillance. » « Aimer les autres, penser aux autres. » « Avoir droit à l'émotion. » « Avoir un regard bienveillant et reconnaissant pour le travail des autres. » « Être une personne de cœur. » « Générosité. » « Être proche des gens. » « Comprendre les gens. » « S'adapter aux individus. » « Maintenir des rapports harmonieux. »	7/11
Faire preuve de transparence (La transparence)	« Expliquer les enjeux, vulgariser. Informer même si ça fait peur, rassurer. » « Communiquer. » « Répondre aux questions ou aller chercher des personnes qui pourront répondre aux questions. » « Adapter les communications aux gens. »	7/11

<b>Valeurs nommées</b>	<b>Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur</b>	<b>Nombre de participants</b>
Être honnête/ valoriser l'honnêteté (L'honnêteté)	« Ne pas manipuler les gens, les situations. » « Éviter le mensonge. » « Ne pas tolérer la médisance et l'hypocrisie. » « Ne pas tolérer le mensonge. »	7/11
Développer l'autonomie (L'autonomie)	« Respecter l'autonomie des personnes. » « Quand on tente d'influencer une personne, il faut qu'elle le sache. » « Accompagner les gens à se faire confiance et à développer leur autonomie. » « Accompagner les employés à régler eux-mêmes leurs conflits de valeurs est un signe de confiance en leur capacité à s'autoréguler. » « Laisser les gens vivre avec les conséquences de leurs actes. » « Les gens ne doivent pas avancer pour le gestionnaire. » « Les gens doivent croire en ce qu'ils font même quand le gestionnaire est parti. » « Ils doivent être autonomes dans l'orientation de leur pratique. »	7/11
Avoir du plaisir (Le plaisir/ le bonheur)	« Créer un bon climat. » « Éviter de créer un climat propice aux abus. » « Avoir du plaisir, du fun. » « Avoir des employés contents et bien. »	7/11
Déterminer un seuil de tolérance (La tolérance)	« Déterminer un seuil de tolérance acceptable. » « Ne pas s'imposer quelque chose de parfait. » « Des fautes, tout le monde en commet. » « Admettre que l'on peut se tromper. » « Admettre ses limites. » « Ne pas être un saint. »	7/11
Être crédible (La crédibilité)	« Avoir une influence. » « Devenir une personne de référence, une personne de confiance. » « Être reconnu pour son professionnalisme. » « Être honnête. » « Travailler avec rigueur, assiduité et en collaboration avec les gens. » « Avoir une expertise. » « La crédibilité n'est pas le fait d'avoir toutes les réponses, mais relève plutôt de l'attitude que tu as envers les problèmes et la manière de faire face à la complexité du monde. »	6/11
Être à l'écoute/ s'écouter (L'écoute)	« Être à l'écoute des réalités des employés, de l'équipe, des volontés, des besoins. » « Tenir compte des perceptions des gens. » « Aplatir la hiérarchie pour être à l'écoute. » « S'adapter. » « Être à l'écoute de l'impact que tu as sur les autres. » « S'écouter, être son propre baromètre. »	6/11

Valeurs nommées	Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur	Nombre de participants
Être en mouvement/ en action (Le mouvement/ l'action)	« Il n'est rien de pire que l'inaction. » « Le pouvoir est l'opportunité de faire changer les choses. » « Infléchir le cours des choses. » « Avoir des idées révolutionnaires. »	6/11
Valoriser la créativité (La créativité)	« Laisser les gens créer. » « Être en mode solution. » « Voir les problèmes comme des défis. » « Suspendre le jugement critique. » « Apprendre de ses erreurs. » « Réfléchir avec créativité permet d'aller au-delà de ce que l'on ferait normalement. » « Savoir mettre les autres à contribution pour trouver des solutions. » « Identifier la meilleure personne pour trouver la solution. » « Le pouvoir est une forme d'art. » « Voir différentes solutions possibles. » « Les situations sont toujours différentes, il faut créer du neuf à chaque fois. » « Laisser de la place pour faire émerger du nouveau. » « L'avenir de l'organisation passe par le renouvellement et la créativité. »	6/11
Le féminisme	« Vouloir améliorer la condition des femmes. » « Les conditions de vie et les responsabilités des femmes font que certaines activités professionnelles, exigences de l'employeur, horaires, etc. ne leur sont pas accessibles étant donné les contraintes familiales. » « Les femmes ne doivent pas être désavantagées dans les milieux masculins parce que ce sont des femmes. » « Il y a une différence entre la façon de gérer des hommes et des femmes. » « Assumer d'être une femme et décider de ne pas faire les choses comme un homme. » « Assumer sa féminité. » « Certaines qualités humaines sont plus présentes chez les femmes. » « Les femmes ont moins tendance à laisser faire les choses. » « Être une femme dans un milieu d'homme permet de mettre de l'avant la perspective féminine. » « Les hommes ne veulent pas être machos, ils ne sont pas toujours conscients des réalités des femmes. » « La politique n'est pas faite pour les femmes. » « Les hommes sont plus émotifs et les femmes sont plus sensibles. » « Principe féminin (prendre soin) et principe masculin (trancher). » « Dans l'exercice du pouvoir, les hommes et les femmes ne font pas les mêmes sacrifices. »	6/11

Valeurs nommées	Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur	Nombre de participants
Être utile/contribuer (L'utilité/la contribution)	« Service, qualité, fidélité, répondre à un besoin. » « Être utile aux gens. » « À notre niveau, on peut changer des choses utiles pour la société. » « Avoir une contribution intéressante pour l'organisation sinon laisser sa place. » « Avoir la sensation d'être utile à la société. »	5/11
Être réaliste (Le réalisme)	« Les bonnes décisions ne peuvent convenir à tout le monde. » « Choisir le moindre mal. » « Le mieux est l'ennemi du bien. » « Rechercher l'équilibre entre les idéaux et les moyens limités. » « Mieux vaut prendre une mauvaise décision que pas de décision. » « Choisir ses batailles. »	5/11
Être intègre (L'intégrité)	« Ne pas se rendre redevable des autres et perdre sa liberté. » « Ne pas accepter les choses sans les avoirs méritées par son travail ou par la qualité de ses projets. » « Être bien face à sa conscience, face à soi-même. » « Rester fidèle à sa nature. »	5/11
Travailler en équipe (La coopération)	« Le pouvoir, ça se partage. » « Laisser de la place aux autres pour qu'ils s'investissent. » « Amener les gens à travailler ensemble. » « Ne pas changer les gens, mais leur donner l'opportunité de donner le meilleur d'eux-mêmes. » « Donner des leviers aux talents des autres. » « Voir le positif des gens. » « Réaliser des choses extraordinaires avec les autres. » « Chaque individu est nécessaire à l'équipe, apporte quelque chose, des idées. » « Trouver un rythme commun efficace. » « Collaborer. » « Essayer de dépasser les incompatibilités pour travailler ensemble. »	5/11
Valoriser l'humilité (L'humilité)	« Éviter le culte de la personnalité et l'égo démesuré. » « Gestion de l'égo. » « Trop d'égo c'est mauvais en gestion, mais il faut quand même en avoir un peu. » « Avoir un équilibre entre l'humilité et la conscience de sa valeur. » « Croire que tu as la vérité est la pire des choses. »	5/11
Être équitable (L'équité)	« Faire les choses de façon juste. » « Ce qui semble juste et équitable se définit ensemble (équilibre des forces). » « Impartialité. » « Il ne doit pas y avoir de favoritisme. » « Les différences doivent être justifiables et non arbitraires. » « Traitement équitable n'est pas traitement égal. »	5/11



<b>Valeurs nommées</b>	<b>Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur</b>	<b>Nombre de participants</b>
(Se) Contrôler (Le contrôle/ l'autocontrôle)	« Surveillance par l'opinion publique. » « Contrôler ses émotions. » « Démontrer le bien-fondé de ce que l'on fait. » « Contrôle de soi. » « Contrôle sur soi pour guider les autres. » « Le gestionnaire doit d'abord se guider lui-même. » « Les organisations veulent des gestionnaires qui sont capables de se contrôler. » « Lâcher prise sur ce que l'on ne contrôle pas. »	5/11
Être prudent (La prudence)	« Faire une gestion préventive. » « Anticiper les effets et les impacts à court, moyen et long termes. » « Regarder ses décisions avec le regard des autres. » « Être prudent dans la gestion des fonds publics. » « Respecter les contre-pouvoirs qui protègent le public. »	4/11
Favoriser un esprit d'égalité (L'égalité)	« Le gestionnaire n'est pas moralement au-dessus des autres parce qu'il est le patron. » « Le seul dogme acceptable est celui de l'égalité entre les hommes et les femmes. » « L'égalité est au-dessus des libertés religieuses. » « Instaurer un esprit d'égalité entre les personnes dans l'organisation. » « Être dans un rapport égalitaire. » « Tout le monde peut se réaliser dans ce qu'il aime à sa façon. »	4/11
Survivre (La survie)	« Voir à la pérennité de l'organisation. » « Travailler au maintien des emplois. » « La valeur suprême est la survie de l'humanité. »	4/11
Être objectif (L'objectivité)	« Valoriser la prise de décision objective. » « Se méfier des émotions. » « Éviter une lecture individuelle biaisée. » « Processus d'analyse objectif. » « Développer un argumentaire cohérent. »	3/11
Avoir du jugement (Le jugement)	« Les valeurs déterminent les risques acceptables dans certaines décisions. » « Arbitrer les différences d'opinions. » « Juger les gens sur des valeurs humaines. »	3/11
Être curieux (La curiosité)	« Vouloir apprendre en continu. » « Avoir des intérêts pour différentes choses. »	3/11

<b>Valeurs nommées</b>	<b>Extraits d'entrevue des participants faisant référence à la valeur</b>	<b>Nombre de participants</b>
Favoriser un processus démocratique (La démocratie)	« Représentativité des décisions. » « Notion d'acceptabilité, Notion de légitimité dans les décisions. » « Chacun fait partie de la construction des valeurs organisationnelles et sociétales. »	3/11
Être loyal (La loyauté)	« Plier sur ses valeurs personnelles pour le bien de l'organisation. » « Il faut savoir qui on est pour mettre l'orgueil de côté et faire le bon choix. » « Devoir de réserve. » « S'approprier les décisions même quand on n'est pas d'accord. »	3/11
Avoir un attachement profond pour la région. (Le régionalisme)	« La région n'est pas composée de citoyens de seconde zone. » « La région est une cause à défendre. » « Travailler à bâtir un esprit régional vraiment basé sur le bénéfice de chacun pour tous. »	3/11
Avoir de la rigueur (La rigueur)	« Être exigeant pour soi-même et pour les autres. » « Donner le meilleur de soi-même. » « Être efficace. » « S'assurer de l'utilisation maximale des ressources. »	3/11
Redonner ce que l'on reçoit/donner au suivant (La réciprocité)	« Donner au suivant. » « Reconnaître que des gestionnaires nous ont aidés à grandir et faire la même chose pour les autres. » « Compréhension réciproque. » « Donner aux autres, la chance que l'on a eue. »	2/11
Devoir de mémoire (La mémoire)	« Ce sont les comportements antérieurs qui nous guident. » « Il faut admettre et se rappeler de nos erreurs. »	1/11
Défendre la culture (La culture)	« La culture est une cause à défendre. »	1/11
Prioriser la santé et sécurité des personnes (La santé/la sécurité)	« La priorité c'est la santé et la sécurité, on ne négocie pas là-dessus. »	1/11

Toutes ces valeurs apparaissent dans les trois composantes du pouvoir mentionnées plus haut, soit : la volonté d'agir dans un but précis, l'autorité et l'habileté à agir.

Tous les participants ont parlé de l'importance de rester authentique. Le fait d'être cohérent entre ce que l'on pense, ce que l'on dit et ce que l'on fait semble revêtir une importance majeure chez tous les participants. Vingt (20) valeurs sont partagées par plus de la moitié des participants. Il s'agit de : l'authenticité, le leadership, le respect, l'ouverture, l'équilibre, le développement personnel, la responsabilité, la solidarité, la connaissance, la sensibilité, la transparence, l'honnêteté, l'autonomie, le bonheur, la tolérance, la crédibilité, l'écoute, l'action, la créativité et le féminisme. Notre choix de ne pas influencer les réponses des participants à la recherche a fait en sorte que nous n'avons pas interviewé systématiquement chacun des participants sur l'importance qu'ils accordaient à chacune des valeurs. Si nous le faisions, les pourcentages pourraient être différents.

### **LES VALEURS SELON L'ÂGE :**

Pour la plupart des valeurs nommées, nos données ne nous permettent pas de faire un lien entre la présence de la valeur et l'âge des participants. Seule **la rigueur** a été exclusivement nommée par les participants âgés entre 55 et 65 ans (3 participants). Les verbatims des participants de ce groupe d'âge étaient particulièrement marqués par le sens du devoir. En effet, l'utilisation de formulations telles que : « avoir droit » ou « ne pas avoir droit », « avoir le devoir de... », « avoir l'obligation de... » est particulièrement présente dans l'expression verbale de ce groupe d'âge. Sans faire de conclusion hâtive, nous pourrions estimer que l'exercice du pouvoir, chez eux, est davantage lié au sens du devoir que pour les autres groupes d'âge.

D'un autre côté, seul le participant faisant partie du groupe des 23-39 ans a parlé du pouvoir de séduction comme étant l'une des formes de pouvoir en gestion. Il serait intéressant d'investiguer plus amplement afin de savoir si l'exercice du pouvoir de séduction est plus étroitement lié à la caractéristique de la jeunesse.

## LES VALEURS SELON LE SEXE :

La valeur du féminisme s'est présentée à plusieurs reprises lors de nos entrevues. Toutefois, elle s'est manifestée autant chez les hommes que chez les femmes et dans tous les groupes d'âge. Il nous semble que l'égalité entre les sexes soit une valeur partagée par tous les gestionnaires-décideurs interviewés. Ils pensent toutefois qu'il reste encore du chemin à faire et qu'il faut faire preuve de vigilance, principalement en matière de discrimination systémique et en particulier dans les milieux masculins.

Les femmes participant à la recherche croient, pour la plupart d'entre elles, que les hommes et les femmes exercent le pouvoir différemment. Une participante a spécifiquement parlé du principe féminin et du principe masculin. Elle parle de principe masculin et de principe féminin parce que chacun de ces rôles sociaux est présent majoritairement chez les hommes ou chez les femmes. Le principe masculin serait lié au fait de « trancher », c'est-à-dire de juger qu'elle est la bonne décision à prendre pour un groupe dans un contexte particulier. Un rôle qui serait particulièrement attribué à l'homme et valorisé dans le rôle social masculin. Le principe féminin, quant à lui, serait lié au fait de « prendre soin », c'est-à-dire s'occuper du bien-être et de la santé des autres. Ces principes masculin et féminin mentionnés par la participante rejoignent les propos de Carol Gilligan dans son éthique de la sollicitude.<sup>3</sup> (Gilligan, 1986)

À la lumière de nos données, la seule valeur qui pourrait sembler typiquement féminine est celle de **la prudence**. En effet, seules les femmes (4 femmes sur 7) faisant partie de tous les groupes d'âge ont mentionné cette valeur dans leur entrevue. Une autre explication serait que les femmes associent la tentative d'anticiper le futur et d'anticiper les comportements des personnes avec qui elles travaillent comme de la prudence tandis que les hommes associent cette même anticipation à de la stratégie. Il s'agit de la même activité, mais elle est accomplie

---

<sup>3</sup> Il serait intéressant de poursuivre la recherche en ce qui concerne les différences entre les femmes et les hommes dans l'exercice du pouvoir.

pour des finalités différentes pour les femmes et pour les hommes. Pour les femmes, il s'agit de survivre aux événements, de passer au travers, de protéger les personnes tandis que pour les hommes il s'agit de gagner au jeu, de rendre justice ou de bien se positionner pour faire face aux défis du futur.

### 3.3 L'HABILETÉ À RESTER ÉQUILIBRÉ

Tous les participants considéraient l'équilibre émotionnel et physique comme une base essentielle à l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Ils ont mentionné que l'exercice du pouvoir entraîne des conséquences négatives qui sont susceptibles de causer des déséquilibres émotifs et physiques chez le gestionnaire-décideur. Ces conséquences liées à l'exercice du pouvoir sont plus présentes chez les gestionnaires-décideurs que dans une autre fonction sur le marché du travail. Plusieurs participants nous ont donc parlé des aspects qu'ils trouvent difficiles dans l'exercice du pouvoir. Nous les avons regroupés dans le tableau 16. Ces aspects difficiles sont davantage reliés aux impacts des lourdes responsabilités sur leur santé et leur vie personnelle.

**Tableau 16 : Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir**

<b>Aspects difficiles</b>	<b>Nombre de participants</b>
Conciliation avec la vie personnelle (famille, couple, autres passions, loisirs, etc.)	6
Écarts émotionnels (grandes joies, grandes peines, doutes, émotions, congédiements)	6
Impact sur la santé (pressions, anxiété, stress, épuisement, etc.)	7
Avoir de l'éthique est souffrant. Constater le manque d'éthique des autres est difficile.	1

Le temps supplémentaire consacré à leur organisation et le niveau de dévouement qu'exige l'exercice du pouvoir affectent tous les participants. Cela exige des sacrifices à différents niveaux selon les caractéristiques propres à chacun d'eux.

La charge mentale, la pression et le stress sont aussi des choses qui les affectent tous à un moment ou à un autre surtout lors de crises inévitables dans le monde de la gestion.

À nouveau, pour certaines femmes interviewées, les sacrifices personnels et familiaux qu'elles doivent faire parce qu'elles occupent des postes de pouvoir leur semblent plus grands que ceux que doivent faire les hommes occupant le même poste qu'elles. Ces sacrifices sont principalement liés à la conciliation travail-famille et à la conciliation travail-relation amoureuse.

Nous avons choisi de traiter à part des autres, l'habileté à rester équilibré en raison de son très grand lien avec l'éthique pour les participants à la recherche. En effet, un grand nombre de manquements à l'éthique sont associés au manque d'équilibre pour nos participants. C'est la raison pour laquelle plusieurs gestionnaires-décideurs ont développé toutes sortes de stratégies personnelles pour conserver leur équilibre dans l'exercice du pouvoir. Le fait d'avoir des stratégies efficaces pour conserver son équilibre dans l'exercice du pouvoir semble avoir des impacts considérables sur le comportement éthique des gestionnaires-décideurs.

Le tableau 17 présente les différentes stratégies employées par les gestionnaires-décideurs pour rester équilibrés dans l'exercice du pouvoir.

**Tableau 17 : Stratégies pour rester équilibré dans l'exercice du pouvoir**

<b>Stratégies</b>	<b>Nombre de participants</b>
<b>Poser ses limites :</b> -Gérer son niveau d'énergie; -Préserver du temps pour soi; -Rechercher l'équilibre; -Ne pas s'attacher au pouvoir; -Déconnecter.	7
<b>Être en contrôle :</b> -Prioriser; -s'exercer à garder son calme; -Se donner le temps de la réflexion; -Prendre du recul; -Anticiper.	6
<b>Prendre soin de soi :</b> -Faire attention à soi; -Se faire du bien; -S'évader, avoir des échappatoires; -Profiter des choses simples; -Être conscient que la santé mentale c'est fragile.	6
<b>Avoir une vie intégrée :</b> -Rester soi-même; -Ne pas se définir uniquement par le travail; -Voir la vie comme un tout.	6
<b>Aller de l'avant :</b> -Faire le deuil du passé; -Accepter l'incertitude; -S'entraîner à encaisser l'échec pour mieux rebondir; -Lâcher prise; -Être résilient, c'est arrivé, c'est fini.	5
<b>Éviter l'évitement :</b> -Ne pas refouler les émotions; -Régler les crises; -Ne pas remettre au lendemain.	2

Cette habileté à rester équilibré dépend beaucoup de la réalité sociale, hostile ou coopérative dans laquelle le gestionnaire exerce le pouvoir. Qu'elle soit réelle ou perçue, la réalité sociale détermine de quelle façon agira le gestionnaire-décideur en situation de pouvoir.

En conclusion, les données recueillies lors de nos entrevues nous permettent, dans un premier temps, d'affirmer que l'exercice du pouvoir comprend quatre (4) composantes, soit : la volonté d'agir dans un but précis, la possibilité d'agir (autorité) et l'habileté pour agir, dans une réalité sociale spécifique. Dans un deuxième temps, nous pouvons affirmer que plus que toute autre habileté, c'est l'habileté à « être en relation avec autrui » qui caractérise le plus l'éthique dans l'exercice du pouvoir. De plus, la valeur la plus mentionnée par les participants à la recherche est l'authenticité, c'est-à-dire le fait d'agir en cohérence avec ce que l'on pense et ce que l'on dit et fait. Plusieurs autres valeurs ont été mentionnées et balisent activement les actions et la prise de décision des gestionnaires. L'équilibre mental et physique est une préoccupation majeure lorsque l'on parle d'éthique dans l'exercice du pouvoir et les gestionnaires-décideurs développent tous des stratégies personnalisées pour garder leur équilibre. Finalement, la réalité sociale réelle et perçue influence grandement l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique.

### **Connais-toi toi-même :**

Pour être authentique et agir en fonction de valeurs particulières choisies, il faut que le gestionnaire-décideur se connaisse lui-même. Aussi, pour garder un équilibre mental et physique pour exercer le pouvoir, il faut qu'il connaisse ses forces et ses faiblesses, savoir ce qui le fait réagir et qu'il connaisse les stratégies qui lui permettent de garder le contrôle de ses émotions en toutes situations.



## Qui deviens-tu ?

« ... je pense que selon l'environnement dans lequel on est... je pense que... peut-être un peu quand on fait preuve d'ouverture aussi... se remettre en question (remettre en question) nos lunettes... Maintenant, est-ce que c'est volontaire ou est-ce que c'est le regard des autres qui amène ce changement ? (...) Je crois que ce qui peut amener les gens à changer, c'est beaucoup quand on leur met en perspective le regard de l'autre et l'impact... parce que l'on vit par le regard des autres. »

Delphine, participante B1A7

Comme nous l'avons dit plus haut, chaque parole, chaque décision, chaque geste de l'humain contribue à définir toujours un peu plus l'humanité. En ce sens, chaque parole, décision et gestion des gestionnaires-décideurs contribuent à définir encore plus ce qu'est l'exercice du pouvoir. L'éthique dans l'exercice du pouvoir des gestionnaires-décideurs se développe par des prises de conscience de l'impact de ses actions et de ses gestes sur l'autre ainsi que par sa volonté créative d'agir à réduire l'écart entre les pratiques réelles et un idéal éthique personnel.

Existe-t-il un idéal éthique collectif concernant l'exercice du pouvoir ? Nous avons recueilli plus de 700 unités de signification (extraits de verbatim des participants) qui nous parlent d'éthique dans l'exercice du pouvoir. Serait-il possible de construire un modèle, une théorie de l'éthique dans l'exercice du pouvoir ? Le chapitre 4 traite de notre tentative de construire ce modèle théorique de l'éthique dans l'exercice du pouvoir à partir de nos données de recherche.

## **CHAPITRE 4**

### **INTERPRÉTATION DES DONNÉES SELON L'ÉTHIQUE DE L'AUTONOMIE RÉCIPROQUE DE MALHERBE**

Jusqu'à maintenant, nous avons développé notre compréhension de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique à travers le regard des participants à la recherche. À partir des données recueillies, pouvons-nous maintenant construire un modèle théorique de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ?

Plusieurs modèles de réflexion éthique se sont présentés à nous au fur et à mesure de notre recherche. En effet, le modèle de délibération éthique de Legault était pertinent en ce qui concerne le processus décisionnel (Legault, 2003). L'éthique de la personne de Ricoeur nous a beaucoup inspiré en ce qui a trait à l'éthique interne, c'est-à-dire, à la cohérence entre le discours et les actions d'une personne (Ricoeur, 1990). L'éthique de la discussion d'Habermas nous a démontré le caractère subjectif et intersubjectif de l'éthique (Habermas, 1986, 1987). La théorie de l'estime du Soi de Monbourquette nous a convaincus du potentiel universel de l'éthique (Monbourquette, 2013). Finalement, l'éthique de la sollicitude de Gilligan nous a grandement aidés à comprendre les bases d'une éthique féministe (Gilligan, 1986). Ce sont tous des modèles qui avaient une pertinence certaine avec les données collectées. Ils se sont imposés à un moment ou à un autre au cours de notre investigation. C'est toutefois, l'éthique de l'autonomie réciproque de Malherbe qui s'est avérée la plus intéressante, la plus riche et la plus pertinente pour servir de structure de base à l'interprétation de nos données.

Malherbe a développé son éthique de l'autonomie à travers son travail avec les professionnels de la médecine clinique. Son modèle éthique est un guide de réflexion à l'intention des praticiens afin d'orienter la relation entre le médecin et le patient vers une éthique de l'autonomie réciproque. Nous croyons que cette relation asymétrique présente

certaines similitudes avec la relation de pouvoir entre un patron et un employé ou entre un gouvernant et un gouverné. Notre objectif pour ce chapitre sera de démontrer que ce modèle pourrait lui aussi guider notre réflexion en ce qui a trait à l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique autorégulatoire du gestionnaire-décideur.

Pour Malherbe, l'éthique est :

« Un travail [un acte personnel] auquel on peut consentir [accepter ou refuser] qui s'effectue les uns avec les autres [intersubjectivité critique] pour réduire l'inévitable écart [tensions] entre les pratiques effectives et les balises affichées [la réalité et l'idéal] autant que faire se peut [changer ce qu'il est en notre pouvoir de changer]. » (Malherbe, 2007, p. 18)

Nous avons établi au chapitre 3 que l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique concerne fortement la relation à autrui et que la valeur première dans l'exercice du pouvoir est d'abord l'authenticité du gestionnaire-décideur. Le modèle proposé par Malherbe replace la dynamique relationnelle de pouvoir sur la base de l'autonomie réciproque de chacune des parties (gestionnaire et subordonné) dans sa prise de décision ou autrement dit, son pouvoir personnel.

« Ce qui oriente notre existence, ce sont nos décisions. Une décision est un acte par lequel nous infléchissons la trajectoire de notre vie en fonction des discours que nous tenons, en fonction des actes de paroles qui sont les nôtres. Lorsque nos décisions et nos discours, ce que nous faisons et nous disons, se trouvent en harmonie entre eux, nous vivons notre vie de façon authentique. Lorsqu'une dysharmonie se fait jour entre nos dire et nos faire, nous sommes confrontés à la question éthique. Plus nous sommes authentiques, plus nous sommes autonomes, plus nous sommes éthiques. L'enjeu de notre existence humaine, c'est la maîtrise de nos décisions. Autrement dit, le degré d'autonomie qui caractérise notre destinée. » (Malherbe, 2007, p. 49)

L'éthique dans la prise de décision (pouvoir) est donc associée à l'autonomie, c'est-à-dire la volonté autonome (autorégulation) d'être authentique ou d'harmoniser ce que nous pensons et ce que nous disons avec ce que nous faisons (éthique interne).

« Une personne vraiment autonome apprend à lire la loi qui est inscrite au plus profond d'elle-même et qui définit son appartenance à l'humanité. Cette loi est la même pour tous puisqu'elle définit notre humanité commune. » (Malherbe, 2007, p. 51)

Pour parvenir à articuler cette loi inscrite au plus profond de chacun de nous, Malherbe s'est inspiré de la théorie du mouvement autonome d'Aristote. Aristote identifie quatre (4) causes essentielles pour qu'une chose (une personne) bouge de façon autonome. Il s'agit de la cause matérielle, de la cause formelle, de la cause motrice et de la cause finale. Malherbe ajoute que chacune de ses causes comporte trois (3) conditions pour exister. Cette loi inscrite au plus profonde de chacun d'entre nous s'énonce ainsi :

1. Reconnaître, la présence, la différence et l'équivalence de l'autre (cause matérielle);
2. Respecter les interdits de l'homicide, de l'inceste et du mensonge (cause formelle);
3. Assumer ma solitude, ma finitude et mon incertitude (cause motrice);
4. Cultiver des valeurs de solidarité, de dignité et de liberté (cause finale);

Cette loi s'inscrit dans une matrice à douze (12) cases qui se relie tant verticalement qu'horizontalement.

**Tableau 18 : Éthique de l'autonomie réciproque**

<b>Reconnaître (Cause matérielle)</b>	<b>Respecter l'interdit de (Cause formelle)</b>	<b>Assumer (Cause motrice)</b>	<b>Cultiver des valeurs de (Cause finale)</b>
La présence	L'homicide	Sa solitude	Solidarité
La différence	L'inceste	Sa finitude	Dignité
L'équivalence	Le mensonge	Son incertitude	Liberté

Source : Malherbe, 2007, p.58

Ainsi, si nous lisons la matrice de façon horizontale, nous voyons que l'homicide (ligne 1) est la façon la plus extrême de renier la présence de l'autre, que nous sommes uniques, seuls à pouvoir nous représenter nous-mêmes ou parler en notre nom bien que nous fassions partie d'une humanité que nous définissons par nos actions. L'inceste (ligne 2) est aussi la façon la plus cruelle de s'approprier la différence de l'autre, de

l'exploiter. Pour reconnaître et apprécier la différence de l'autre, il faut accepter sa propre finitude, accepter que l'autre ait des talents que nous n'avons pas et ainsi cultiver la dignité pour tous, c'est-à-dire cultiver le droit pour tous de se réaliser dans ce qu'il aime, à sa façon. Finalement, mentir (ligne 3) à l'autre est une façon de dire que l'on ne reconnaît pas l'autre comme étant moralement notre égal. Voir l'autre comme son égal c'est admettre que l'on ne sait pas tout et que l'on a besoin des autres. Que pour être libre, il faut que tous le soient puisque tous sont égaux.

Malherbe utilise les termes homicide et inceste dans leur sens large. Il existe plus d'une façon de tuer quelqu'un. Ignorer l'autre, exclure l'autre, refuser d'adresser la parole et ainsi de suite sont de multiples façons de tuer l'autre. D'autre part, l'inceste, dans son sens large, c'est considérer l'autre comme son objet, un outil à sa disposition, une partie de soi-même.

Pour Malherbe, la philosophie de l'autonomie est réciproque, car :

« Comment pourrions-nous exiger qu'autrui nous traite comme un sujet autonome si nous ne lui accordons pas les mêmes égards ? Comment prétendre à la fois faire taire l'autre et être écouté ? Comment prétendre pouvoir mentir à l'autre et s'estimer digne de vérité ? Comment prétendre utiliser l'autre à ses propres fins, si l'on exige de ne pas être manipulé ? L'autonomie des autres est condition de l'autonomie de soi. »  
(Malherbe, 2007, p. 84)

Pour adapter la matrice de l'autonomie réciproque de Malherbe à notre contexte de gestion, nous avons repris les 708 unités de significations livrées par nos participants à la recherche et nous avons tenté de les catégoriser selon la structure de la matrice de Malherbe. Les différentes conditions nommées par Malherbe permettent très bien de regrouper les conditions éthiques de l'exercice du pouvoir exprimées par nos participants à la recherche lors des entrevues. À la suite du reclassement des unités de significations, nous avons apporté quelques modifications à la matrice de Malherbe afin qu'elle s'adapte mieux aux données de recherche. Le tableau 19 présente la matrice modifiée.

**Tableau 19 : Éthique de l'autonomie réciproque appliquée au contexte de la gestion**

<b>1</b> <b>Reconnaître</b> <b>(Cause matérielle)</b>	<b>2</b> <b>Respecter l'interdit</b> <b>(Cause formelle)</b>	<b>3</b> <b>Assumer</b> <b>(Cause motrice)</b>	<b>4</b> <b>Cultiver des valeurs</b> <b>(Cause finale)</b>
La <b>présence</b> de l'autre	De l' <b>exclusion</b>	Sa propre <b>solitude</b>	De <b>solidarité</b>
La <b>différence</b> de l'autre	De l' <b>exploitation</b>	Sa propre <b>finitude</b> (ses propres limites)	De <b>dignité</b> par la coopération
L' <b>équivalence</b> de l'autre	Du <b>mensonge</b>	Sa propre <b>incertitude</b>	De <b>liberté</b> par la créativité

Chacune des cases dans chaque colonne représente une condition d'existence et de maintien de l'autonomie réciproque dans l'exercice du pouvoir à travers une relation de pouvoir où chaque personne est libre de gouverner elle-même sa propre conduite.

#### **4.1 RECONNAÎTRE LA PRÉSENCE, LA DIFFÉRENCE ET L'ÉQUIVALENCE DE L'AUTRE (CAUSE MATÉRIELLE)**

Le matériau de l'autonomie réciproque dans l'exercice du pouvoir est la relation à l'autre. Nous l'avons vu au chapitre 2, l'exercice du pouvoir est un exercice relationnel. Sans l'autre, il n'y a pas d'exercice du pouvoir. Cet autre peut prendre la forme d'un individu identifiable (homme, femme, enfant, ethnie, patron, subordonné, client, partenaire, etc.) ou d'un individu « sans visage » avec qui nous exerçons une relation de pouvoir à travers l'institution (collectivité, prochaine génération, « les hommes », « les femmes », « les ethnies », le milieu, etc.). Finalement, cet autre est aussi, par extension, tout être vivant et toute nature puisque notre existence à tous dépend du vivant à travers les écosystèmes naturels, sociaux et économiques.

**Tableau 20 : Cause matérielle de l'autonomie réciproque « reconnaître »**

<b>Reconnaître (Cause matérielle)</b>	<b>Respecter l'interdit (Cause formelle)</b>	<b>Assumer (Cause motrice)</b>	<b>Cultiver des valeurs (Cause finale)</b>
La présence	De l'exclusion	Sa solitude	De solidarité
La différence	De l'exploitation	Sa finitude	De dignité par la coopération
L'équivalence	Du mensonge	Son incertitude	De liberté par la créativité

#### **4.1.1 RECONNAÎTRE LA PRÉSENCE D'AUTRUI**

« J'ai énormément de respect pour les employés. Pour des femmes et des hommes qui vont embarquer dans un bain pour le laver, qui vont changer des couches. Chaque heure que ces gens donnent, il y en a une petite partie qui va sur ma paie. J'ai beaucoup de respect pour les préposés. »

Sonia, participante B1A8

En gestion, s'il est facile de reconnaître la personne avec laquelle nous avons une relation directe, il est souvent plus difficile de reconnaître tous les acteurs impliqués dans la relation de pouvoir. Dans une perspective éthique, il est essentiel d'identifier les « autres » impliqués dans la relation ou la décision. Certains « autres » se manifestent fortement et sont très présents, d'autres toutefois, sont muets, n'ont pas de voix. Il faut quand même tenter de les prendre en considération et parfois même, parler en leur nom. Le tableau 21 présente un condensé des unités de signification relatives à « Reconnaître la présence d'autrui » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 5 recense les unités de significations brutes classées sous « présence » dans le journal de thématisation.

**Tableau 21 : Unités de significations classées sous « Reconnaître la présence »**

<b>« Reconnaître la présence d'autrui » dans l'exercice du pouvoir</b>
Avec la complexité du travail et avec la multiplication des outils, personne ne peut dire qu'il est une île, <b>nous avons tellement besoin des autres.</b>
<b>Chaque personne est nécessaire</b> , apporte quelque chose, des idées et qu'il est essentiel de leur laisser une place pour qu'elles s'investissent.
Le gestionnaire-décideur doit <b>reconnaître aux personnes le pouvoir de contrôler leur vie, d'être responsables de leurs actes et de se prendre en charge.</b>
Les personnes, à priori, sont <b>dignes de confiance, créatives, honnêtes, bienveillantes, autonomes et ont de bonnes intentions.</b> Nous devons voir le positif dans chaque personne et les faire travailler dans leurs forces.
Les personnes peuvent <b>faire des erreurs</b> et celles-ci sont essentielles au développement de leur autonomie.
Les personnes <b>contribuent à faire avancer les organisations</b> , elles leur permettent de se développer. Nous devons avoir un regard bienveillant et reconnaissant pour le travail accompli par les personnes.
Le gestionnaire doit être <b>à l'écoute des autres et des réalités du milieu</b> pour prendre les bonnes décisions. Le gestionnaire-décideur doit <b>identifier toutes les parties prenantes</b> dans l'exercice du pouvoir. Il doit tenter de <b>mesurer les impacts</b> de ses décisions sur chacune des parties.
Toutes les personnes se doivent une <b>compréhension réciproque et un respect mutuel.</b>
Les personnes peuvent mal agir volontairement et il faut reconnaître qu'il s'agit souvent de <b>personnes en souffrance.</b>

#### **4.1.2 RECONNAÎTRE LA DIFFÉRENCE D'AUTRUI**

« Quand tu pars avec l'idée qu'il n'y a personne de pareil sur cette planète, il faut que tu sois capable de t'adapter à chaque individu. Il faut que tu sois capable de comprendre que ce n'est pas tout le monde qui va à la même vitesse. Que ce n'est pas tout le monde qui a la même compréhension [des choses]. »

André, participant B1B1

En même temps que l'autre fait partie de la même collectivité, la même humanité, nous reconnaissons que l'autre n'est pas soi, il est différent. Il ne perçoit pas le monde comme soi, il n'a pas la même éducation ni la même expérience « d'être dans le monde ». En tant qu'être différent des autres, nous ne pouvons prétendre savoir exactement ce que



l'autre, pense, veut, croit, ressent sans lui parler, sans s'intéresser à lui. Le tableau 22 présente un condensé des unités de signification relatives à « Reconnaître la différence d'autrui » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 6 recense les unités de significations brutes classées sous « différence » dans le journal de thématisation.

**Tableau 22 : Unités de signification classées sous « Reconnaître la différence »**

<b>« Reconnaître la différence d'autrui » dans l'exercice du pouvoir</b>
Il faut reconnaître que l'autre est différent (histoire, opinions, valeurs, générations, talents, possibilités, avenir) de soi et soi de lui.
Il faut reconnaître que tout le monde a des forces et des faiblesses.
Il faut savoir reconnaître les différentes aptitudes des gens et leur donner l'opportunité de contribuer.
Le gestionnaire-décideur doit faire l'effort de comprendre et de respecter la personne dans ce qu'elle est même si elle est différente de soi.
Pour travailler ensemble, il faut faire l'effort de s'adapter, de dépasser les incompatibilités et de développer la relation même avec les personnes avec lesquelles on a moins d'affinités. Il faut trouver un point d'ancrage sur lequel on peut s'entendre.
Il y a une différence entre la façon de gérer des hommes et celle de gérer des femmes. Il est nécessaire de valoriser et cultiver les différences avec respect et ouverture.

#### **4.1.3 RECONNAÎTRE L'ÉQUIVALENCE D'AUTRUI**

« Je dis toujours qu'une discussion ou une négociation ça se fait les yeux dans les yeux. Il n'y a pas un des deux qui doit être à genoux. [...] La discussion ou la négociation, ça se fait les yeux dans les yeux, dans le respect. »

André, participant B1B1

Parce qu'il est humain et malgré qu'il soit différent, l'autre est moralement notre égal. Sa vie et son bonheur ont la même valeur que notre vie et notre bonheur. Cette équivalence morale est absolue, peu importe le statut, la richesse, les aptitudes et la condition physique et mentale. Le tableau 23 présente un condensé des unités de signification relatives à « reconnaître l'équivalence d'autrui » mentionnées par nos participants lors des entrevues.

L'annexe 7 recense les unités de significations brutes classées sous « équivalence » dans le journal de thématisation.

**Tableau 23 : Unités de signification classées sous « Reconnaître l'équivalence »**

<b>« Reconnaître l'équivalence d'autrui » dans l'exercice du pouvoir</b>
Nous sommes tous moralement équivalents (hommes, femmes, personnes handicapées, ethnies, patrons, employés, etc.)
Toutes les personnes se doivent une compréhension réciproque et un respect mutuel.
Il faut reconnaître que le sentiment de supériorité sur l'autre peut entraîner des abus tels que l'intimidation, la maltraitance et le sentiment d'incivilité qui doivent être dénoncés.
L'égalité morale de l'autre prédomine sur toutes autres croyances, religions, valeurs, statuts, richesses et libertés.
Le gestionnaire-décideur, bien qu'il ait des pouvoirs plus grands, n'est pas supérieur moralement à l'autre.
Le gestionnaire-décideur, de par son statut, est appelé à instaurer un esprit d'égalité entre les autres à travers son leadership, à travers la culture de l'organisation ainsi que dans les structures et les systèmes en place.

## **4.2 RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXCLUSION, DE L'EXPLOITATION ET DU MENSONGE**

### **(CAUSE FORMELLE)**

« Je reviens sur la notion de pouvoir. Moi j'aime mieux être un leader que quelqu'un qui a du pouvoir. Ma définition d'un leader c'est quelqu'un qu'on a tendance à vouloir suivre, c'est une personne en qui on a confiance. Si elle te le dit, elle va le faire. On peut lui faire confiance. Je me sens plus comme un leader que comme une directrice. »

Sonia, participante B1A8

Toute relation est basée sur la confiance. Sans confiance, la relation est brisée. La relation de pouvoir n'y échappe pas. Pour conserver cette confiance, les gestionnaires-décideurs doivent respecter certains interdits. Ces interdits donnent une forme à la relation et créent des règles tacites qu'il faut respecter pour maintenir cette relation. Ces interdits s'organisent souvent en mécanismes de contre-pouvoir (règlements, lois, normes, associations, commissions, règles démocratiques, etc.) qui réprouvent et règlementent ce qui nierait la présence, la différence et l'équivalence de l'autre.

**Tableau 24 : Cause formelle de l'autonomie réciproque « Respecter l'interdit »**

<b>Reconnaitre (Cause matérielle)</b>	<b>Respecter l'interdit (Cause formelle)</b>	<b>Assumer (Cause motrice)</b>	<b>Cultiver des valeurs (Cause finale)</b>
La présence	De l'exclusion	Sa solitude	De solidarité
La différence	De l'exploitation	Sa finitude	De dignité par la coopération
L'équivalence	Du mensonge	Son incertitude	De liberté par la créativité

#### **4.2.1 RESPECTER L'INTERDIT D'EXCLURE AUTRUI**

« Je me suis retrouvé des fois à mettre à pied des gens qui ont cinquante ans et ce n'est jamais le fun. [...] Tu rencontres la personne, mais elle te dit : « C'est parce que ma femme m'a laissée la semaine dernière... » Ce n'est vraiment pas le bon moment, mais ça, tu ne le sais pas. [...] Il y a eu une personne très problématique qui s'est suicidée... même si je n'étais pas celle qui l'avait congédié, ça a eu beaucoup d'impacts sur moi. [...] Il faut toujours que tu te préoccupes de la personne parce que tu ne sais jamais ce qu'elle vit chez elle. »

Stéphanie, participante B1A12

La pire des exclusions est le meurtre. La loi interdit l'homicide toutefois il existe plusieurs façons de tuer. Socialement, ignorer quelqu'un, le ridiculiser, le faire taire, l'exclure, lui faire peur, le congédier sont autant de façons de nier la présence de quelqu'un. En gestion, il est parfois nécessaire de prendre des décisions ou de poser des actes qui mènent à l'exclusion d'une ou de plusieurs personnes. Comme gestionnaire-décideur, il est primordial d'être conscient et sensible au fait que l'exclusion sociale est la façon la plus sévère de nier la présence de quelqu'un. Le tableau 25 présente un condensé des unités de signification relatives à « Respecter l'interdit de l'exclusion » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 8 recense les unités de significations brutes classées sous « exclusion » dans le journal de thématisation.

**Tableau 25 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit de l'exclusion »**

<b>« Respecter l'interdit d'exclusion » dans l'exercice du pouvoir</b>
Reconnaître que le pouvoir est une force, mais aussi une arme qui détruit. Avoir du pouvoir sur l'autre peut donner lieu à des abus (nuire à quelqu'un, détruire son estime, faire peur, l'empêcher de s'exprimer, etc.) qu'il faut dénoncer.
Favoriser l'humanisation du monde de la gestion. Personne ne donnera le meilleur de lui-même dans un climat de peur, peur de s'exprimer, peur de se tromper, etc.
Pour que les autres soient parties prenantes d'un projet ou d'une organisation, le gestionnaire-décideur est appelé à être à l'écoute de leurs besoins, de leurs valeurs, de leurs idées et il a avantage à les informer, les consulter sur les enjeux et défis.
Le gestionnaire-décideur a le pouvoir de détériorer un climat de travail ou de le rendre agréable. Il doit favoriser un climat d'inclusion. Un style de gestion collaboratif et inclusif donne de meilleurs résultats.
Le gestionnaire-décideur ne doit pas prendre à la légère toutes les formes d'exclusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Au travail, le congédiement est la plus sévère exclusion professionnelle. Le gestionnaire-décideur doit tenir compte des impacts des exclusions sociales et économiques pour les personnes impliquées et plus largement pour la société.
Le gestionnaire-décideur doit respecter les contre-pouvoirs sociaux et économiques qui ont été instaurés afin de lutter collectivement contre l'exclusion.

#### **4.2.2 RESPECTER L'INTERDIT D'EXPLOITER AUTRUI**

« L'exercice du pouvoir aujourd'hui, c'est ma capacité à motiver les gens, à les influencer positivement, à les faire grandir et en même temps faire grandir l'entreprise puis assurer sa pérennité. [...] Pour que les gens soient mobilisés autour de ce projet qu'est l'entreprise. Parce que le pouvoir pour le pouvoir ne m'apporte rien si fondamentalement, je n'ai pas une belle entreprise, si les gens n'ont pas envie de travailler, si le climat n'est pas bon, si les résultats financiers ne sont pas bons. Il n'y a pas de fun là-dedans. »

Delphine, participante B1A7

Exploiter c'est considérer l'autre comme un prolongement de soi, c'est de considérer l'autre comme un moyen pour parvenir à nos fins, c'est de profiter des différences et des talents de l'autre comme s'ils étaient les nôtres. Le gestionnaire-décideur doit respecter l'interdit d'exploiter l'autre (utiliser comme un objet, un outil, une extension de lui-même). Le tableau 26 présente un condensé des unités de signification relatives à « Respecter

l'interdit de l'exploitation » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 9 recense les unités de significations brutes classées sous « exploitation » dans le journal de thématisation.

**Tableau 26 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit de l'exploitation »**

<b>« Respecter l'interdit de l'exploitation » dans l'exercice du pouvoir</b>
Les personnes ne devraient pas être considérées comme des ressources ou des outils au service de l'organisation. Les personnes sont des êtres pensants et l'organisation est un milieu de vie et d'épanouissement pour elles.
Les personnes sont libres et responsables de leurs actes. Avec honnêteté, le gestionnaire-décideur est appelé à accompagner les autres pour trouver leurs propres solutions et pour assumer leurs propres responsabilités ainsi que pour assumer les conséquences de leurs actes.
Un traitement équitable n'est pas toujours un traitement égal. L'équité vise à éviter le favoritisme par l'établissement de critères justes. Les personnes doivent participer au choix de ce qui est juste. Le gestionnaire-décideur s'assure que certaines personnes ne s'approprient pas plus que ce qui leur est dû équitablement. Les iniquités doivent être dénoncées et corrigées.
Le gestionnaire-décideur est un accompagnateur qui soutient les autres dans l'utilisation et le développement de leur potentiel. Il reconnaît l'importance de nommer ce qui va et ce qui ne va pas dans le respect et dans le but de s'améliorer.
Le gestionnaire-décideur doit respecter les contre-pouvoirs sociaux et économiques qui ont été instaurés afin de lutter collectivement contre l'exploitation.

#### **4.2.3 RESPECTER L'INTERDIT DU MENSONGE**

« Pour moi, le paramètre éthique dans l'exercice du pouvoir est important. Pour moi, c'est d'exercer le pouvoir de façon honnête. C'est de ne pas manipuler les gens et les situations. »

Delphine, participant B1A1

Dire la vérité, c'est considérer l'autre comme son égal, son équivalent. C'est considérer que l'autre mérite la vérité comme nous la méritons nous-mêmes quand l'autre nous parle. Mentir à quelqu'un c'est d'admettre que l'autre peut nous mentir à son tour. Le tableau 27 présente un condensé des unités de signification relatives à « Respecter

l'interdit du mensonge » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 10 recense les unités de significations brutes classées sous « mensonge » dans le journal de thématisation.

**Tableau 27 : Unités de signification classées sous « Respecter l'interdit du mensonge »**

<b>« Respecter l'interdit du mensonge » dans l'exercice du pouvoir</b>
Pour le gestionnaire-décideur, le mensonge et la manipulation sont des stratégies périlleuses à long terme. Quand les gens la perdent, la confiance est difficile à regagner.
Il est important que les actions suivent le discours du gestionnaire-décideur. Le gestionnaire-décideur doit être franc, honnête et sincère pour conserver la confiance des autres. Il doit aussi appliquer pour lui-même ce qu'il demande aux autres (être un exemple).
L'information, c'est ça le pouvoir. Le gestionnaire-décideur a accès à de l'information privilégiée ainsi il est appelé à déterminer quelle information doit être gardée et quelle information doit être transmise dans un souci de transparence.
La qualité de l'information est primordiale pour la prise de décision. Le gestionnaire-décideur doit vouloir savoir, il doit accepter la vérité même si elle ne lui plait pas. De plus, il doit valider l'information et s'assurer qu'elle est vraie.
Comme gestionnaire-décideur, il est tentant de contrôler ou de manipuler l'information en vue d'atteindre des résultats précis. S'il choisit de le faire, le gestionnaire-décideur doit être en mesure de justifier la nécessité de le faire par des arguments acceptables et légitimes pour lui-même et aux yeux des autres.
Il est important de vulgariser, de rendre l'information accessible aux personnes à qui on la transmet et de s'assurer qu'elle est comprise.
Le gestionnaire-décideur ne devrait pas tolérer le mensonge ou l'hypocrisie dans son milieu de travail.
L'éthique n'est pas un habit que l'on enfle pour bien paraître. Elle doit être vécue dans une démarche honnête et sincère.
Le gestionnaire-décideur doit respecter les contre-pouvoirs sociaux et économiques qui ont été instaurés afin de lutter collectivement contre le mensonge et l'opacité.

### 4.3 ASSUMER SA SOLITUDE, SA FINITUDE ET SON INCERTITUDE (CAUSE MOTRICE)

La troisième colonne concerne la force motrice de la relation, c'est-à-dire, les personnes elles-mêmes engagées dans la relation. Il s'agit d'accepter que comme l'autre, le gestionnaire-décideur est vulnérable dans la relation de pouvoir. Les gestionnaires-décideur sont seuls face à leurs décisions et ils ont des limites face la complexité du monde. Ils ne peuvent être certains que leurs perceptions du monde soient supérieures à celle des autres pas plus qu'ils ne peuvent être certains que leurs choix auront les conséquences bénéfiques qu'ils espèrent. Il leur s'agit donc d'admettre qu'ils ont besoin du regard et du talent des autres pour atteindre les résultats espérés.

**Tableau 28 : Cause motrice de l'autonomie réciproque « assumer »**

<b>Reconnaitre (Cause matérielle)</b>	<b>Respecter l'interdit (Cause formelle)</b>	<b>Assumer (Cause motrice)</b>	<b>Cultiver des valeurs (Cause finale)</b>
La présence	De l'exclusion	Sa solitude	De solidarité
La différence	De l'exploitation	Sa finitude	De dignité par la coopération
L'équivalence	Du mensonge	Son incertitude	De liberté par la créativité

#### 4.3.1 ASSUMER SA SOLITUDE

« Je me suis rendu compte avec le temps que, justement, le pouvoir, ça vient avec une grosse charge de responsabilités, ça vient avec une solitude, avec une certaine pression. Une fois que la décision est prise et annoncée, qu'elle soit acceptée ou appréciée par les commettants, c'est toi qui restes tout seul avec pareil, c'est ta décision. Ça fait que ça crée des effets personnels. [...] Ça crée de grands bonheurs, mais aussi de grandes douleurs. »

[Comment garder l'équilibre ?] « C'est de s'exercer à être calme. S'exercer à garder son sang-froid. Finalement, c'est de s'exercer à être la personne sur qui les autres vont pouvoir compter quand l'entreprise en a besoin. Pour être cette personne-là, ça prend de la pratique. »

Isabelle, participante B1A2

Les personnes impliquées dans une relation doivent accepter qu'elles soient uniques. Elles sont les seules à pouvoir parler en leur propre nom. Elles sont seules face à leurs choix, à leurs décisions. Elles sont ainsi les seules à pouvoir faire entendre leur propre voix. Elles sont les seules en leur genre à participer à construire le monde, la société. Le tableau 29 présente un condensé des unités de signification relatives à « Assumer sa solitude » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 11 recense les unités de significations brutes classées sous « solitude » dans le journal de thématisation.

**Tableau 29 : Unités de significations classées sous « assumer sa solitude »**

<b>« Assumer sa solitude » dans l'exercice du pouvoir</b>
Le pouvoir en gestion est d'abord un pouvoir sur soi, sur ses émotions. Pour ce faire, il est nécessaire de croire en soi et de bien se connaître soi-même, assumer ce que l'on est et rester authentique.
Le gestionnaire-décideur exerce le pouvoir en cohérence avec ses valeurs personnelles (Cohérence entre les valeurs et les actions) et devrait être une inspiration, un exemple pour les autres.
Le gestionnaire-décideur doit agir en fonction de valeurs prioritaires qui vont orienter son action.
Le gestionnaire-décideur est fondamentalement seul dans l'exercice du pouvoir.
L'équilibre physique et émotif du gestionnaire-décideur est primordial dans l'exercice du pouvoir.
Exercer le pouvoir est une lourde responsabilité à porter pour le gestionnaire-décideur. Il doit s'exercer à être le leader qu'il faut lorsque les personnes et l'organisation en auront besoin.
La responsabilité la plus lourde est la gestion des personnes à l'intérieur de l'organisation et celles à l'extérieur de l'organisation. Une grande partie des considérations liées à l'éthique dans l'exercice du pouvoir concernent la gestion des personnes.
L'éthique dans l'exercice du pouvoir prend sa source dans les valeurs et les intentions du gestionnaire-décideur et elle se réalise dans les actions et les moyens choisis et la façon dont celui-ci réagira aux événements. (Style de gestion)



#### 4.3.2 ASSUMER SA FINITUDE (SES LIMITES)

« Je pense que tu as beaucoup plus de pouvoir, de leadership et de possibilités de faire adhérer les gens à tes décisions si tu es humain, si les gens se reconnaissent en toi parce que justement tu es sensible à eux. Tu peux être faillible, tu peux te tromper. [...] Les gens sont capables de faire la part des choses. Toi tu n'es pas prêt à leur trancher la gorge tout le temps puis eux autres non plus. »

Isabelle, participante B1A2

Tout le monde a des limites. Les humains sont des êtres finis, c'est-à-dire, qui sont définis par des limites biologiques, émotives, intellectuelles, etc. Connaitre ses forces et ses limites, identifier et accepter sa propre vulnérabilité est essentielle dans la relation. Il faut aussi accepter que l'autre est ce que nous ne sommes pas et que nous sommes ce que l'autre n'est pas. Le tableau 30 présente un condensé des unités de signification relatives à « Assumer sa finitude » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 12 recense les unités de significations brutes classées sous « finitude » dans le journal de thématisation.

**Tableau 30 : Unités de signification classées sous « Assumer sa finitude »**

<b>« Assumer sa finitude » dans l'exercice du pouvoir</b>
Exercer le pouvoir c'est tenter de prendre les meilleures décisions souvent dans de mauvaises conditions (manque d'information, manque de temps, pressions, inaptitudes, etc.).
Les gestionnaires-décideurs ont tendance à voir les obstacles et les échecs comme des défis et des occasions d'apprendre.
Connais-toi toi-même. Le gestionnaire-décideur doit savoir sur quelles forces il peut miser et savoir quelles faiblesses, quelles capacités, il maîtrise moins. Il doit être capable de prendre la critique.
Le gestionnaire-décideur devrait avoir conscience de ses limites personnelles et des limites opérationnelles. La volonté d'apprendre et la curiosité sont des moyens de dépasser ces limites.
Le gestionnaire-décideur devrait être en mesure de reconnaître, apprécier et soutenir les talents des autres.
Le gestionnaire-décideur doit aider les gens à mieux se connaître et à travailler sur eux-mêmes.
L'équilibre physique et émotif du gestionnaire-décideur est primordial dans l'exercice du pouvoir. Il doit savoir respecter ses limites.

#### **4.3.3 ASSUMER SON INCERTITUDE**

« Moi j'ai évolué aussi. Je pense que quand on fait preuve d'ouverture pour se remettre en question, changer nos lunettes. [...] Je crois que l'on ne change pas nos valeurs fondamentales. Nos valeurs elles restent là, elles restent bien ancrées. Je crois que ce qui peut amener les gens à changer, c'est beaucoup quand on leur met en perspective le regard de l'autre et l'impact. Parce que l'on vit par le regard de l'autre. »

Delphine, participante B1A7

Le monde est complexe, il change constamment et nous ne pouvons prétendre avoir la vérité. Nous sommes condamnés à percevoir le monde à travers nos propres filtres et ne pouvons prétendre à la supériorité de nos propres perceptions sur celles des autres. Le tableau 31 présente un condensé des unités de signification relatives à « Assumer son incertitude » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 13 recense les unités de significations brutes classées sous « incertitude » dans le journal de thématisation.

**Tableau 31 : Unités de signification classées sous « Assumer son incertitude »**

<b>« Assumer son incertitude » dans l'exercice du pouvoir</b>
Exercer le pouvoir c'est tenter de prendre les meilleures décisions pour un avenir flou et dans un environnement qui change constamment. C'est faire face aux défis du futur. C'est faire le deuil du passé et être ouvert aux possibilités de l'avenir.
Faire des choix stratégiques. Le gestionnaire est appelé à prendre des décisions qui engagent l'avenir et parfois les générations futures. Les conséquences peuvent être très importantes et nul ne peut les mesurer avec précision. Est-ce que c'est bon ? Est-ce que c'est bien ?
La connaissance, l'information et la transmission de celle-ci sont une forme de pouvoir et apportent une crédibilité au décideur.
Le monde est complexe. Le gestionnaire-décideur est appelé à rester branché sur le monde, à développer une meilleure compréhension des enjeux globaux, à développer des réseaux, à connaître les tendances, à suivre l'actualité et à maintenir ses connaissances générales à jour pour apporter le meilleur éclairage possible sur une décision.
Croire connaître la vérité est la pire des choses. Le gestionnaire-décideur doit consulter les autres et faire preuve d'ouverture envers les positions divergentes afin d'élargir sa vision personnelle d'une situation. Il doit se laisser influencer.
Le gestionnaire-décideur perçoit le monde avec son filtre subjectif, il doit accepter de remettre en question ses perceptions et doit délimiter des zones de tolérance acceptables en termes de valeurs, de comportements et de résultats.
L'éthique n'est pas un dogme. Il n'y a pas une seule bonne façon de penser. Le gestionnaire-décideur doit accepter d'entendre des choses qui normalement le heurtent. Il doit être capable de mettre son jugement et ses valeurs de côté pour comprendre et explorer. L'éthique se définit en continu.
Le gestionnaire-décideur est appelé à accompagner les autres dans l'arbitrage des conflits éthiques. Il cherche à amener les autres à réfléchir à leur façon de regarder ce qui se passe.
L'équilibre physique et émotif du gestionnaire-décideur est primordial dans l'exercice du pouvoir. Le gestionnaire-décideur doit savoir lâcher-prise sur qu'il ne contrôle pas.

#### 4.4 CULTIVER DES VALEURS DE SOLIDARITÉ, DE DIGNITÉ PAR LA COOPÉRATION ET DE LIBERTÉ PAR LA CRÉATIVITÉ (CAUSE FINALE)

La quatrième colonne concerne la finalité de la relation. Toutes les relations ont un but, un objectif à atteindre, une mission qui ne peut se définir ni se réaliser seule. Il s'agit de savoir à quel projet nous contribuons en tant qu'être humain unique, mais équivalent. Quelle définition donnons-nous à cette humanité en devenir ?

**Tableau 32 : Cause motrice de l'autonomie réciproque « cultiver des valeurs de »**

<b>Reconnaitre (Cause matérielle)</b>	<b>Respecter l'interdit (Cause formelle)</b>	<b>Assumer (Cause motrice)</b>	<b>Cultiver des valeurs (Cause finale)</b>
La présence	De l'exclusion	Sa solitude	De solidarité
La différence	De l'exploitation	Sa finitude	De dignité par la coopération
L'équivalence	Du mensonge	Son incertitude	De liberté par la créativité

##### 4.4.1 CULTIVER LA SOLIDARITÉ

« Il y a aussi la partie du pouvoir que je peux avoir d'insuffler une vision non seulement dans mon entreprise, mais que mon entreprise soit elle aussi un levier envers son secteur plus large. Donc à la question comment je vois l'exercice du pouvoir, c'est en deux volets. Il y a un pouvoir de devoir de bien gérer l'entreprise et il y a aussi le pouvoir de faire faire un pas de plus dans le grand rêve collectif dans lequel je me sens investi. »  
Isabelle, participante B1A2

Le but d'une éthique de l'autonomie réciproque dans l'exercice du pouvoir est précisément que les humains impliqués dans la relation de pouvoir deviennent plus noblement humains. En effet, que tous s'appliquent à cultiver des valeurs humaines partagées qui soient légitimes, acceptables pour tous et universelles de façon à contribuer à construire le monde. Le tableau 33 présente un condensé des unités de signification relatives à « Cultiver des valeurs de solidarité » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 14 recense les unités de significations brutes classées sous « solidarité » dans le journal de thématisation.

**Tableau 33 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de solidarité »**

<b>« Cultiver des valeurs de solidarité » dans l'exercice du pouvoir</b>
La survie, la pérennité (de l'humanité, de l'organisation, de la mission, des personnes, de la culture, des régions, le maintien des emplois, la sécurité publique, etc.) est la règle universelle inscrite en chacun de nous. C'est notre fragilité commune qui rend l'éthique si importante.
L'amour des autres est la valeur fondamentale de notre humanité. Elle doit guider le gestionnaire-décideur dans l'exercice du pouvoir en toute circonstance.
L'exercice du pouvoir a pour finalité de réaliser un but, un rêve, un projet collectif qui est utile aux gens.
Par ses valeurs, par ses actions, le gestionnaire-décideur participe à déterminer en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Ainsi, il participe aussi à déterminer ce qu'est et ce que devient l'humanité.
Les manquements à l'éthique ont des impacts négatifs et nuisent à la survie. Le gestionnaire est appelé à amener les autres sur un terrain où ils seront confrontés à leur manque d'éthique.
Le gestionnaire-décideur a l'opportunité de faire évoluer les pensées, les façons de faire les choses dans la société. Sa fonction lui permet d'évoluer lui-même au contact des autres, de faire avancer les gens qu'il côtoie et de faire avancer l'organisation pour lequel il travaille.
L'organisation est un milieu de vie, le gestionnaire-décideur doit aimer les gens, rassembler les gens, se préoccuper de leur bien-être, de leur développement, de leur épanouissement, de leur bonheur.
Le gestionnaire-décideur recherche la satisfaction de prendre des décisions justes. Ce qui est juste se détermine ensemble.
Les bonnes décisions ne peuvent convenir à tous individuellement. Le gestionnaire-décideur doit toutefois se préoccuper de la légitimité et de l'acceptabilité de la décision.
Le gestionnaire-décideur doit demander le pouvoir quand il sait qu'il peut être utile et avoir une contribution enrichissante aux autres et à l'organisation. S'il ne contribue pas, il doit être prêt à laisser sa place.
Le gestionnaire-décideur doit reconnaître que d'autres personnes l'ont aidé à grandir. Il a la responsabilité de transmettre aux autres les chances qu'il a reçues. (Réciprocité, transmission)
Ce qu'il a contribué à construire et l'impact qu'il a eu sur les gens sont les principaux legs que le gestionnaire-décideur laisse après son départ de sa fonction.

#### 4.4.2 CULTIVER LA DIGNITÉ PAR LA COOPÉRATION

« Tout le monde dans la région va crier région, mais personne ne va crier région régionalement. [Par exemple, en ce qui concerne la congélation d'aliments] Un producteur de bleuets va crier région en pensant juste à ses bleuets, mais il ne pensera pas aux autres. Il va juste crier son besoin à lui. Ça donne que les producteurs de gourganes ont arrêté de produire certains formats [car ils n'ont pas accès aux services de congélation]. C'est régional, mais c'est-tu régional ensemble ? »

André, participant B1B1

Un autre but visé par l'éthique de l'autonomie réciproque dans l'exercice du pouvoir est de cultiver la dignité pour toutes les personnes impliquées dans la relation de pouvoir. Cultiver la dignité c'est se considérer soi-même avec justesse et humilité. C'est de reconnaître que tous sont appelés à participer à leur propre histoire ainsi qu'à l'histoire collective avec ce qu'ils sont (forces, faiblesses, talents, travers, etc.). Dans l'exercice du pouvoir, c'est la coopération qui donne l'opportunité à chacun de donner librement le meilleur de lui-même en toute complémentarité avec l'autre qui possède lui-même des forces et des faiblesses différentes. Le tableau 34 présente un condensé des unités de signification relatives à « Cultiver des valeurs de dignité par la coopération » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 15 recense les unités de significations brutes classées sous « dignité » dans le journal de thématization.

**Tableau 34 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de dignité par la coopération »**

<b>« Cultiver des valeurs de dignité par la coopération » dans l'exercice du pouvoir</b>
Tout le monde devrait pouvoir s'épanouir dans ce qu'il aime, à sa façon. Tout le monde a le droit d'être heureux.
Le gestionnaire-décideur doit évaluer les impacts humains de ses décisions de façon à ne pas traiter les personnes comme des ressources exploitables.
Il est nécessaire d'établir une distinction claire entre l'organisation et les travailleurs afin d'éviter de considérer l'un comme une partie de l'autre ou l'un comme une possession de l'autre.
L'individualisme égocentrique incite la personne à agir pour son seul bénéfice personnel au détriment de celui des autres. Le gestionnaire-décideur doit plutôt faire preuve d'humilité et d'esprit de coopération.
Le pouvoir, ça se partage. Le pouvoir de l'équipe est plus fort que celui d'une seule personne. Le gestionnaire-décideur doit savoir doser l'équilibre entre le partage du pouvoir et le fait d'assumer ses responsabilités.
Pour travailler en équipe, il faut fortifier les forces de chacun plutôt que de mettre l'emphasis sur les faiblesses des autres. Le gestionnaire-décideur ne peut pas tout faire. Il doit laisser les autres assumer leurs propres responsabilités et leur laisser de la place pour qu'ils puissent s'investir et créer.
L'accompagnement du gestionnaire-décideur permet aux personnes de progresser, de s'améliorer et de se réaliser, la collaboration entre les acteurs impliqués permet de trouver des solutions novatrices aux problèmes et la coopération permet de mettre les forces de tous au travail afin de répondre aux besoins émergents du milieu de la meilleure manière possible.
Le gestionnaire détient un pouvoir dans son organisation, mais il est aussi soumis au pouvoir d'autres personnes à l'interne et à l'externe. En respectant les considérations éthiques, il doit savoir tirer le meilleur parti parmi des intérêts souvent contradictoires.
Lors de conflits éthiques, le gestionnaire-décideur est appelé à tempérer et à arbitrer les divergences.
Les comportements antérieurs nous guident dans nos actions. Le gestionnaire-décideur a un devoir de mémoire afin d'éviter de reproduire les erreurs du passé.

#### 4.4.3 CULTIVER LA LIBERTÉ PAR LA CRÉATIVITÉ

« Tout le monde qui travaille ici est un peu ambassadeur [de l'organisation]. On a tout intérêt à ce que ces gens-là soient fiers de leur organisation puis qu'ils se sentent un membre apprécié dans l'organisation. »

Isabelle, participante B1A2

La dernière finalité de l'éthique de l'autonomie réciproque dans un contexte d'exercice du pouvoir est la liberté d'autodétermination. Même dans un contexte organisationnel où il existe un lien d'emploi, cette liberté d'autodétermination est inaliénable. On parle ici de la liberté d'être soi-même. On parle de la liberté de se laisser influencer par l'autre ou de refuser de remettre en question ce que l'on croit être vrai. Mais on parle surtout d'une liberté garantie par la sécurité, par l'égalité des chances, par l'égalité d'accès à la connaissance, par la possibilité de choix, etc. Être libre n'est pas la liberté de faire tout ce que l'on veut, car dès l'instant où nous sommes libres nous prenons la responsabilité de ce que nous sommes. Ainsi seule la personne qui est prête à accepter d'être elle-même avec les bons et les mauvais côtés peut se dire libre. Cette quête de liberté est difficile d'une part parce que dès que nous sommes libérés de quelque chose, une autre entrave apparaît et d'autre part, parce que cette liberté comporte la responsabilité de cultiver la liberté des autres. C'est à travers la créativité humaine que nous parviendrons à réinventer nos systèmes, nos structures, nos cultures, nos lois, et nos relations que nous parviendrons à favoriser, à protéger et à accroître la liberté pour tous d'être eux-mêmes. Le tableau 35 présente un condensé des unités de signification relatives à « Cultiver des valeurs de liberté par la créativité » mentionnées par nos participants lors des entrevues. L'annexe 16 recense les unités de significations brutes classées sous « liberté » dans le journal de thématisation.



**Tableau 35 : Unités de signification classées sous « Cultiver des valeurs de liberté par la créativité »**

<b>« Cultiver des valeurs de liberté par la créativité » dans l'exercice du pouvoir</b>
Le gestionnaire-décideur est appelé à chercher des solutions à des problèmes complexes dans la réalisation de ses mandats. La créativité est ce qui permet aux collaborateurs de trouver de nouvelles solutions aux nouveaux problèmes, car le monde est en changement continu. Laisser de la place pour faire émerger du nouveau.
Le gestionnaire-décideur doit être en mesure de reconnaître et suivre ses intuitions.
En plus de se guider lui-même, il incombe au gestionnaire-décideur d'orienter, d'accompagner et de guider les personnes à développer leur potentiel créatif, leur autonomie, leur confiance en elles, leur estime d'elles-mêmes.
Pour être autonome et libre, il faut savoir protéger sa liberté d'agir, de parler, de choisir. Il faut éviter de se rendre redevable afin de garder sa marge de manœuvre. Il faut exprimer ses malaises.
N'étant pas certaine que ses valeurs soient meilleures que celles des autres, mais ne pouvant pas renier ses propres valeurs, chaque personne est autonome et libre de développer son identité éthique selon ce qu'elle croit être juste.
Les conflits éthiques permettent de discuter ouvertement des valeurs des gens, de souder les liens, d'affirmer le désir d'aller plus loin dans la réflexion éthique.
Par sa fonction, sa volonté et ses habiletés, le gestionnaire-décideur peut changer des choses au niveau de la structure, de la culture et du leadership d'une organisation.
L'organisation doit être flexible et s'adapter aux besoins des gens.
Le gestionnaire-décideur n'a pas à s'imposer quelque chose de parfait. Il doit agir au mieux en fonction des moyens et des circonstances.
Une éthique ne peut être imposée, ne peut être simulée. En accompagnant les personnes à se poser des questions, à changer temporairement leur perspective, on peut aider les autres à développer leur réflexion éthique. Cela nécessite de la communication et de l'écoute (discussions intersubjectives) pour inventer quelque chose de neuf à chaque fois.

La matrice de l'autonomie réciproque de Jean-François Malherbe est un outil particulièrement bienveillant qui implique que les parties en relation de pouvoir soient l'une et l'autre de bonne foi et qu'elles souhaitent entretenir une relation qui produise des bénéfices pour les deux parties. Nous l'avons vu, l'autonomie est liée à l'authenticité, c'est-à-dire la capacité/volonté d'harmoniser ce que nous pensons et disons avec ce que nous

faisons. Toutefois, dans les cas de prise de décision complexe, il est parfois difficile de déterminer quelles sont les décisions qui s'harmonisent le mieux avec notre conscience. Dans ces cas, Malherbe nous suggère trois (3) règles de discernement moral. (Malherbe, 2007)

1. La règle de l'adéquation des moyens : Il ne convient pas d'employer un moyen qui contredit le but que l'on prétend poursuivre.
2. La règle du double effet : Quand toutes les décisions possibles comportent des conséquences indésirables, il s'agit de prendre la décision dont les bénéfices seront plus grands que les conséquences indésirables pour les parties prenantes. Pour que cette règle soit valable, il faut respecter deux (2) conditions. La première est la sincérité du décideur dans l'évaluation des bénéfices et des conséquences sur les parties prenantes et la deuxième est l'efficacité de la décision par rapport au but poursuivi.
3. La règle du meilleur chemin ou du moindre mal : Quand tous les choix, même d'abstenir d'agir, nous conduisent dans une impasse morale, il s'agit de choisir délibérément la voie qui comporte le moins de conséquences inacceptables.

Ces trois règles font appel à la bonne foi des parties impliquées dans la relation de pouvoir et font appel à leur capacité, par le dialogue, à déterminer la voie la plus éthique possible dans les circonstances.

Mais quand le dialogue est impossible ? Peut-on prétendre exercer le pouvoir dans une perspective éthique dans un rapport de force antagoniste avec un adversaire de mauvaise foi ? Malherbe admet lui-même qu'il serait hasardeux d'appliquer naïvement les principes de l'autonomie réciproque en contexte de rapports antagonistes.

En contexte de rapports antagonistes, il conseille d'appliquer les principes de l'économie du mal de Machiavel. Pour le gestionnaire-décideur, il s'agit d'une version extrême de la règle du moindre mal. Comme on ne peut faire confiance à la bonne foi de son adversaire, il faut dans un premier temps, créer les conditions où l'intérêt de celui-ci sera d'agir en conformité avec certaines normes éthiques. Ensuite, il s'agit de l'entraîner progressivement à ressentir les bénéfices d'une plus grande éthique de façon à ce que l'on crée éventuellement les conditions favorables pour une éthique de l'autonomie réciproque.

La matrice de l'autonomie réciproque de Malherbe adaptée à la gestion que nous vous avons présentée dans ce chapitre est un outil d'aide à la réflexion pour gestionnaire-décideur. Cet outil propose douze (12) conditions de succès de l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique. Les unités de significations nommées par les participants à notre recherche pour chacune de ces conditions pourront certainement être bonifiées par l'expérience particulière de chaque gestionnaire désireux d'enrichir la matrice de sa propre compréhension. Nous pensons qu'il s'agit d'un outil simple et particulièrement inspirant en termes d'éthique autorégulatoire.

Cette éthique de l'autonomie réciproque ne consiste pas à faire la révolution de toutes les pratiques de gestion. Il ne s'agit pas de se révolter contre les actions des autres ni de juger qui agit bien ou mal. Il s'agit plutôt d'un outil qui permet au gestionnaire de réfléchir à son projet éthique sur une base autonome afin d'être plus cohérent et authentique. Ainsi, en réfléchissant, ce même gestionnaire constatera que pour prétendre lui-même à une plus grande autonomie, il doit obligatoirement soutenir la même logique auprès de ses collaborateurs. Il ne s'agit pas de faire la révolution, il s'agit de faire une prise de conscience personnelle et de travailler quotidiennement à cultiver l'autonomie pour soi-même et pour les autres. Au quotidien, il appartient à ce même gestionnaire de trouver les moyens qui ne contredisent pas les idéaux qu'il poursuit. Il lui appartient aussi de mesurer de façon

consciente et éclairée les conséquences de ses choix pour les parties prenantes et de mesurer l'efficacité des solutions choisies en rapport avec le but poursuivi. Finalement, lorsque tous les choix sont mauvais y compris celui de ne rien faire, il s'agit pour lui de prendre le meilleur chemin ou la voie du moindre mal avec courage et transparence.

## CONCLUSION

Notre recherche visait à mieux comprendre en quoi consiste l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique du gestionnaire. Les concepts « d'éthique interne » et « d'autorégulation » nous orientent vers une conception très personnelle de l'éthique qui semble spécifique à chaque personne. Pourtant, à la suite de notre enquête, nous pouvons discerner certains consensus entre nos participants. D'une part, nous avons pu mieux définir ce qu'est le pouvoir, qu'elles sont ses composantes (volonté d'agir dans un but, autorité légitime et habiletés pour agir), et que celui-ci intervient dans une réalité sociale parfois réelle, parfois perçue. Plus de 60 % des habiletés mentionnées pour exercer le pouvoir dans une perspective éthique concernent la relation à l'autre. D'autre part, nous avons pu constater que pour tous nos participants, l'éthique est une affaire de valeurs personnelles et collectives. Plusieurs valeurs ont été nommées par nos participants à la recherche et contribuent à mieux cerner ce que peut être l'éthique dans un contexte d'exercice du pouvoir. C'est pourtant l'authenticité du gestionnaire qui a été spontanément nommée par tous nos participants. Cette authenticité se définit principalement par l'habileté du gestionnaire à harmoniser ce qu'il pense, ce qu'il dit et ce qu'il fait concrètement dans l'exercice de son pouvoir. Cette authenticité inspire confiance et contribue à garantir pour toutes les parties une relation de pouvoir positive et durable dans le temps.

Cette conception de l'authenticité rejoint l'éthique de l'autonomie réciproque de Malherbe en ce sens que plus les décideurs sont authentiques, plus ils sont autonomes. En effet, plus il existe une harmonie entre ce qu'ils pensent, ce qu'ils disent et ce qu'ils font, plus ils sont en mesure de maîtriser leurs propres décisions. Ainsi, plus ils cultivent leur autonomie et celles des autres, plus ils sont authentiques et plus ils sont éthiques. À partir de cette logique, nous avons recatégorisé chacune des unités de signification tirées des entrevues avec nos gestionnaires-participants selon la structure de la matrice de

l'autonomie réciproque de Malherbe. Nous avons pu ainsi constater toute la force de cette théorie de l'éthique dans un contexte de gestion. Chaque unité a trouvé sa place dans la matrice. Dans un premier temps, nous avons compris que pour qu'il y ait une relation, le gestionnaire doit reconnaître les personnes impliquées, il doit reconnaître leur différence et leur équivalence morale. Pour maintenir cette même relation dans une relation durable, il doit respecter certains interdits, soit : l'interdit d'exclure l'autre, l'interdit d'exploiter l'autre comme une ressource et l'interdit de mentir à l'autre. L'exercice du pouvoir est une responsabilité qui exige beaucoup de la part du gestionnaire. S'il choisit d'exercer le pouvoir, le gestionnaire doit être en mesure d'assumer sa solitude dans sa prise de décision. Il doit aussi être en mesure de reconnaître ses forces et ses limites. Finalement, il doit savoir faire face à l'incertitude des conséquences de ses décisions sur lui-même, sur les autres et sur l'avenir. Au final, le but de l'exercice du pouvoir est de collaborer ensemble et de façon solidaire à construire le monde et assurer sa survie. Pour ce faire, il est nécessaire de coopérer tous ensemble en respectant la dignité de chacun. La liberté pour chacun d'être authentique s'accompagne de la responsabilité de prendre les bonnes décisions pour soi-même et d'en assumer les conséquences. Cette liberté dicte de permettre aux autres d'être libres à leur tour et d'assumer eux aussi les conséquences de leurs décisions. Le monde est complexe et les défis sont de tous les temps nombreux et importants afin de cultiver la liberté individuelle dans un système collectif. La créativité seule permet d'inventer à chaque fois de nouvelles solutions et de nouvelles stratégies aux nouveaux problèmes qui mettent en péril la liberté individuelle de chacun à travers une collectivité solidaire.

Dans notre contexte actuel de gestion, suivre la voie de l'autonomie réciproque comporte plusieurs défis. Pour l'instant nous en appréhendons trois (3) :

## **1. La limite des paradigmes modernes de gestion des organisations**

L'économie capitaliste et l'ère industrielle sont à l'origine de la plupart des outils de gestion qui sont enseignés dans nos écoles de gestion. Ces mêmes écoles ont formé les gestionnaires actuels de nos institutions autant privées que publiques. Ces outils élaborés selon des paradigmes scientifiques positivistes sont mesurables et observables, et sont principalement basés sur des données dites objectives donnant ainsi une certaine validité scientifique aux sciences de la gestion. Ces données sont en majeure partie des données quantitatives et économiques qui mesurent la performance des personnes, des organisations, des marchés et de l'économie en général selon un certain point de vue. Cependant, ces mêmes outils sont inaptes à rendre compte de réalités moins tangibles telles que la prédiction du comportement humain, la vitalité créative et l'enthousiasme, l'incertitude du futur, le désengagement, le bonheur professionnel, le degré d'accomplissement, etc. Les outils économiques ne mesurent donc qu'une partie de la réalité organisationnelle (Langlois, 2008).

La façon dont l'organisation définit sa performance influence grandement la prise de décision du gestionnaire et ses possibilités quant à l'usage de son pouvoir. Le gestionnaire pris dans la dynamique des rapports de forces et dans les exigences d'une forme de performance axée sur la productivité ou sur la performance économique peut se retrouver à court de choix correspondants à sa vision de son organisation, à ses valeurs et à ses buts personnels dans l'exercice du pouvoir.

Cette situation crée parfois une détresse psychologique et souvent une véritable « crise de sens » chez plusieurs gestionnaires-décideurs qui aspirent à pouvoir exercer un pouvoir teinté du désir d'avoir une organisation plus humaine à la recherche d'une plus grande justice sociale; imprégné de valeurs qui orientent les conduites et les décisions; dans un cadre réglementaire en conformité avec certaines normes (Langlois, 2008).

Cette « crise du sens » requiert le développement de nouveaux paradigmes en gestion et l'octroi d'une plus grande marge de manœuvre pour effectuer des changements dans la structure, la culture et le leadership des organisations.

## **2. La nécessité d'une vie éthique plus intégrée dans la vie personnelle et la vie professionnelle**

Tels des acteurs qui jouent au théâtre, plusieurs gestionnaires-décideurs endossent un rôle avant de partir au travail. « Je ne suis pas personnellement impliqué, je fais mon job », disent-ils. Ils passent entre 35 et 70 heures par semaine à vivre selon les valeurs de leur milieu de travail et consacrent le reste du temps à vivre selon leur croyance et leurs propres valeurs (Jurkiewicz, Giacalone, 2014).

D'autres gestionnaires-décideurs souhaitent plus d'authenticité et veulent réduire la séparation qui existe entre la vie personnelle et la vie professionnelle dans une dynamique de vie plus globale, plus intégrée, plus fidèle à ce qu'ils sont et à ce qu'ils souhaitent devenir comme être humain (Giacalone, Jurkiewicz, Promislo, 2015) (Mitroff, Denton, Alpaslan, 2009) (Mitroff, Mitroff, 2006). Au-delà d'une bonne rémunération, ils recherchent avant tout, une façon d'exercer leur pouvoir qui leur permet d'atteindre les objectifs organisationnels et qui, de façon tout aussi importante, leur permet de s'actualiser comme personne contribuant à un tout, un projet plus grand qu'eux-mêmes (Langlois, 2008). Plusieurs de ces gestionnaires recherchent des structures organisationnelles et des modes de gestion alternatifs qui sont plus en accord avec leurs valeurs personnelles et leurs croyances (Mitroff, Denton, Alpaslan, 2009) (Langlois, 2008). Toutefois, peu de travaux de recherche ont été consacrés au développement de modèles organisationnels et de leadership alternatifs. Ceux dont nous entendons parler sont marginaux et sont souvent traités avec scepticisme.



### **3. Le besoin des personnes de poursuivre un développement personnel à travers la vie professionnelle**

L'adulte passe un tiers de sa vie au travail, très souvent encore plus et il en dort un autre tiers. S'il n'a pas l'opportunité de le faire au travail, il lui reste moins d'un tiers de sa vie pour son développement et sa croissance personnelle. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de travailleurs ont besoin d'une vie professionnelle enrichissante et stimulante spirituellement<sup>4</sup> (Mitroff, Denton, 2009). Non seulement souhaitent-ils pouvoir vivre leurs valeurs au travail, mais ils ont aussi besoin de pouvoir s'améliorer comme être humain et développer leur conscience à travers le contact avec leurs collègues et à travers des fonctions et des objectifs qui ont du sens pour eux (Pauchant, 2000).

Pour l'organisation qui souhaite véritablement atteindre des objectifs tels que : l'amélioration du climat de travail, le développement de la confiance, le bonheur au travail, l'engagement et le développement de l'autonomie des personnes, ou toute autre pratique professionnelle liée à des valeurs personnelles aura avantage à soutenir le développement moral de son personnel. Cela demande certainement plus d'efforts que d'imposer des conduites, mais cela a des résultats considérablement plus positifs et enrichissants pour tous.

Considérant ces trois défis, il serait intéressant de voir la recherche en gestion s'intéresser davantage au management du développement de l'éthique interne des personnes dans l'organisation de façon à favoriser l'émergence de structures organisationnelles nouvelles, de cultures organisationnelles transformées et de nouvelles

---

<sup>4</sup> Le terme « spirituel » ne doit pas être compris comme un synonyme de religieux, mais faisant plutôt référence au développement de l'éthique interne (identité morale) qui peut inclure des valeurs provenant du religieux ou de d'autres formes d'influences spirituelles.

formes de leadership orientées vers la valorisation d'une éthique correspondant à une forme d'humanité en transformation/amélioration continue.

## BIBLIOGRAPHIE

ADMAQ, O. (2017). Charte des compétences de l'administrateur agréé. Page consultée à <https://www.adma.qc.ca/site/assets/files/1020/9abedb482df349d99e3279f469b6df63.pdf>

Autorité. (Ed.) (2017). *Dictionnaire Larousse*. Paris : Éditions Larousse.

Baron, C. (2007). *Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir* (Thèse de doctorat) Québec : Université Laval. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.

Boisvert, Y. (2008). Leçon d'éthique publique. *Santé publique*, 20 (4), 313-325. <http://dx.doi.org/10.3917/spub.084.0313>

Boisvert, Y. L., G.A.; Côté, L; Marchildon, A; Jutras, M. (2003). Raisonement éthique dans un contexte de marge de manoeuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision. Québec : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor. Repéré à [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm).

Boncenne, P. (1984). Du pouvoir : un entretien inédit avec Michel Foucault. *L'Express - document*, 56-62.

Carré, P. (2004). *Bandura : une psychologie pour le XXI<sup>e</sup> siècle ?* Dans J. Beillerot (dir.) (Éd.), *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle : autour de l'oeuvre d'Albert Bandura* (Vol. Hors-série, pp. 9-50). Paris : L'Harmattan.

Code des professions, G. d. Q. (2017). *Code de déontologie des administrateurs agréés*. Québec : Éditeur officiel du Québec : Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/C-26,%20R.%2014.1.pdf>.

Comte-Sponville, A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?* Paris : Éditions Albin Michel.

Droit, R.-P. (2009). *L'éthique expliquée à tout le monde*. Paris : Éditions du Seuil.

Dutil, G. (2008). *Éthique autoregulative et développement humain. Démarche réflexive auprès de gestionnaires et d'une équipe d'organismes communautaires*. (Mémoire de maîtrise en théologie pratique). Chicoutimi : UQAC. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.

Fortin, M.-F., Côté, J., Filion, F. (2006). *Fondement et étapes du processus de recherche*. Montréal : Les éditions de la Chenelière Inc.

Gauthier, B., sous la direction. (2010). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> édition. Presses de l'Université du Québec.

Giacalone, Robert A., Jurkiewicz, C. L., & Promisio, M. (2015). Ethics and Well-Being: The Paradoxical implications of individual Differences in Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 491-506. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2558-8>

- Gilligan, C. (1986). *Une si grande différence*. Paris : Flammarion.
- Habermas, J. (1986). *Morale et Communication*. Paris : Éditions du cerf.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel, tome 1* (J.-M. Ferry, Trad.). Fayard.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2014). Organizational Determinants of Ethical Dysfunctionality. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2344-z>
- Jurkiewicz, C. L. G., Robert A. (2004). A value framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Laforest, G. (1989). Gouverne et liberté : Foucault et la question du pouvoir. *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 22 (3), 547-562.
- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Legault, G. A. (2003). *Professionnalisme et délibération éthique. Manuel d'aide à la décision responsable*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Leleux, C. (2003). Théorie du développement moral chez Lawrence Kohlberg et ses critiques (Gilligan et Habermas) dans Jean-Marc Ferry et Boris Libois (dir) *Pour une éducation postnationale* (pp. 111-128). Éditions de l'université de Bruxelles.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique, les relations humaines* (B. S. internationale Éd.) Paris : Presses universitaires de France.
- Malherbe, J.-F. (2007). *Sujet de vie ou objet de soin : introduction à la pratique de l'éthique clinique*. Québec : Les éditions Fides.
- Mead, M. (1966). *L'un et l'autre sexe*. Paris : Éditions Denoël/Gonthier.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Les éditions d'Organisation, Les éditions Agence d'ARC Inc.
- Mintzberg, H. (2016). *Rééquilibrer la société*. Québec : Les éditions Somme toute.
- Mitroff, I. I., Denton, E. A., Alpaslan, C. M. (2009). A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report). *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(1), 27-41. <http://dx.doi.org/>
- Mitroff, I. I., & Mitroff, D. (2006). Spirituality in Action: The Fred Rogers' Way of Managing Through Lifelong Mentoring. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 126-140. <http://dx.doi.org/10.1080/14766080609518614>
- Monbourquette, J. (2013). *De l'estime de soi à l'estime du soi. De la psychologie à la spiritualité*. Québec : Les éditions Novalis Inc.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Érudit* (23), 147-181.  
<http://dx.doi.org/10.7202/1002253ar>

Paillé, P. A., Mucchielli. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> édition. Paris : Armand Colin.

Pauchant, T. C. e. c. (1996). *La quête de sens, gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Québec : Éditions Québec/Amérique

Pauchant, T. e. c. (2000). *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*. Montréal : Les éditions Fides - Presses HEC.

Piron, F. (2003). *Éthique, gestion et hiérarchie dans l'administration publique québécoise - Rapport de terrain*. Québec : École nationale d'administration publique.

Platon. (2008). *La république*. Paris : Flammarion.

Pouvoir. (Ed.) (2017). *Dictionnaire Larousse*. Paris : Éditions Larousse.

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.

Scharmer, O. (2016). *La théorie U, renouveler le leadership. Inventer collectivement de nouveaux futurs*. France : Éditions Yves Michel.

Wilber, K. (1997). *Une brève histoire de tout*. Boucherville, Québec : Éditions de Mortagne.

**ANNEXE 1**  
**QUESTIONNAIRE GÉNÉRAL**

## QUESTIONNAIRE GÉNÉRAL

Section réservée	
Code du participant :	
Date :	

Êtes-vous un homme ou une femme ?

Homme : \_\_\_\_\_

Femme : \_\_\_\_\_

Précisez votre groupe d'âge :

23 à 39 ans : \_\_\_\_\_

40 à 54 ans : \_\_\_\_\_

55 à 65 ans : \_\_\_\_\_

Êtes-vous originaire de la région ?

Oui : \_\_\_\_\_

Non : \_\_\_\_\_

Sinon, depuis combien d'années travaillez-vous dans la région ?

\_\_\_\_\_

Quelle est votre formation ?

\_\_\_\_\_

Combien d'années d'expérience dans un poste décisionnel avez-vous ?

\_\_\_\_\_

Dans quel domaine d'activités travaillez-vous ?

\_\_\_\_\_

Travaillez-vous dans une organisation publique ou privée ?

Publique : \_\_\_\_\_

Privée : \_\_\_\_\_

Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ?

\_\_\_\_\_

Dans l'organigramme, combien de niveaux hiérarchiques avez-vous au-dessous de vous ?

\_\_\_\_\_

Combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité ?

\_\_\_\_\_

Dans l'organigramme, combien de niveaux hiérarchiques avez-vous au-dessus de vous ?

\_\_\_\_\_

## **ANNEXE 2**

### **EXEMPLE DE RAPPORT D'ENTREVUE**



Retour sur l'entrevue de B1A2  
Mardi 6 juin 2017<sup>5</sup>

Qu'est-ce qui m'a le plus impressionné ? Qu'est-ce qui ressort de mon observation ?

B1A2 a été très généreuse dans son témoignage. Elle a développé une bonne réflexion liée à son rôle et à l'éthique sans nécessairement connaître les concepts. Il en ressort une éthique basée sur les intentions et sur l'action. Elle a réfléchi à son comportement et sa propre attitude et elle a identifié, pour elle-même, une forme d'état d'esprit, le calme intérieur, qui lui permet d'être plus efficace et plus réfléchie dans ses décisions. Cette constatation rejoint les nouvelles théories de gestion.

Qu'est-ce qui m'a le plus surpris ?

Comme pour B1B1, il y a dans l'expérience de B1A2 un événement qui a fait changer sa vision de son rôle et de son implication dans son organisation. Cet événement professionnel l'a affecté dans son intégrité personnelle et pour se relever, il a fallu qu'elle modifie sa vision du monde. Elle a aussi pris conscience de combien son travail affectait sa santé et son amour-propre. Elle a par la suite décidé d'aménager un équilibre dans ses priorités, mais aussi dans ses sources de valorisation et sa façon de faire attention à elle, tout en faisant attention aux autres. Tout peut disparaître, elle peut tomber malade, elle peut avoir un accident, elle peut perdre son travail. Il ne faut pas mettre toute son estime dans la vie professionnelle. Encore aujourd'hui, elle doute constamment d'être la bonne personne pour accomplir sa vision. Elle se pose la question... Suis-je toujours la bonne personne ? Suis-je toujours à ma place ?

Qu'est-ce qui m'a touché ? Qu'est-ce qui m'a interpellé personnellement ?

J'ai été touché personnellement quand elle a mentionné la solitude liée au poste de pouvoir. Comment, lorsque cela va bien, tous veulent prendre part au succès et combien, quand cela va mal, le gestionnaire se retrouve seul à devoir faire face. Elle m'a aussi dit que l'éthique ne doit pas être un costume qu'on enfle, mais plutôt un élan profond. L'Éthique se construit dans l'action en écoutant et en discutant pour changer sa vision des choses. Quelle est la source qui permet à ce champ social (relation de B1A2 avec le pouvoir) de se développer et prospérer ?

La source de sa motivation est le défi et la volonté de réaliser sa vision et d'améliorer l'état des choses (la situation de la danse en région). Quels facteurs restrictifs empêchent ce champ (relation de B1A2 avec le pouvoir) de se développer ?

Elle constate que l'individualisme et l'égoïsme sont des freins pour l'accomplissement et le développement de sa vision. L'hypocrisie aussi. Qu'ai-je observé sur moi-même en entrant dans ce champ (relation de B1A2 avec le pouvoir), puis en sortant ?

J'étais beaucoup plus à l'aise dans cette entrevue que dans la précédente puisque j'avais réglé quelques petits problèmes techniques. J'ai pu mieux me concentrer et être plus à l'écoute ce qui a grandement contribué à l'aisance de mon participant.

---

<sup>5</sup> Les questions du rapport d'entrevue ont été adaptées à partir de l'ouvrage d'Otto Scharmer (Scharmer, 2016)

Aussi, comme avec B1B1, je me suis sentie très proche de son témoignage. Son expérience ressemble beaucoup à ce que je vis intérieurement. Entre ces deux entrevues, il y a des liens à faire, ce qui a beaucoup allégé mon inquiétude. En finissant les deux entrevues, je me suis sentie plus proche de chacun des participants. J'ai développé pour eux une affection plus grande et un plus grand respect pour leur identité, leur intériorité.

Que peut dire ce champ (relation de B1A2 avec le pouvoir) à propos de notre point aveugle ?

Le concept d'éthique est difficile à cerner. Les gens ont de la difficulté à en parler de façon satisfaisante pour eux. C'est comme si ce concept échappait aux mots. Il s'agit d'une chimie, d'un climat, d'une perception qui peut changer d'un coup avec le bon éclairage ou le bon angle.

B1B1 m'a dit après son entrevue que de participer lui a rappelé les raisons pour lesquels il aimait son travail. Il dit être heureux.

B1A2 quant à elle, voit les choses autrement. Elle dit être heureuse à 50 % de sorte qu'elle souhaite encore améliorer des choses ce qui la motive, mais elle a tout de même 50 % du chemin de fait.

Peut-être est-ce la différence d'âge entre B1B1 et B1A2 qui fait que leur perception du bonheur est différente ?

Que peut nous enseigner ce champ (relation de B1A2 avec le pouvoir) à propos de notre futur ?

B1A2 a dit qu'il faut s'exercer au calme afin de le ressentir dans une situation de stress qui nécessite que les autres puissent compter sur nous. Elle ne peut pas prévoir le futur, mais elle considère qu'elle peut exercer son être à être calme et prêt lorsque des turbulences surgiront. Pour elle, c'est sa façon de pouvoir être la bonne personne dans le futur émergent.

Quelles idées autres cette expérience fait-elle surgir par rapport à notre projet ?

Aucune idée particulière, mais une conviction nouvelle d'être sur la bonne voie.

### **ANNEXE 3**

#### **EXEMPLE DE VERBATIM**

*Extraits du verbatim de l'entrevue B1A2 – réalisée le vendredi 9 juin 2017*

Description du Candidat : Femme entre 40 à 54 ans  
Originaire de la région et y a toujours travaillé  
Formation : Collégial  
Expérience : 18 ans comme directrice adjointe et directrice  
Domaine : formation, OBNL  
Nombre d'années dans poste actuel : 15 ans  
Niveaux hiérarchiques au-dessous : 1  
Niveaux hiérarchiques au-dessus : 1  
Nombre d'employés sous sa responsabilité : 23

Lecture des consignes.

*Extrait de la question 1* : D'abord j'aimerais que vous me racontiez comment vous en êtes venu à exercer un travail de gestionnaire-décideur ? Quelles sont les raisons qui vous ont conduits à exercer ces responsabilités ?

Ch : Tout d'abord, j'aimerais que tu me racontes comment tu en es venue à exercer un travail de gestionnaire-décideur ?

P : En fait, c'était d'abord par une pratique. J'étais quelqu'un de qualifié dans un domaine précis puis... heu... il y avait un besoin de structurer ce milieu-là et j'ai été identifiée comme une personne qui avait les qualités requises pour offrir davantage que juste la pratique professionnelle de la spécialisation que j'avais parce que je m'impliquais dans différents projets, j'avais un certain leadership, je prenais... heu... les devants, j'initiais des idées, j'avais des idées... heu... j'étais capable de rassembler une équipe autour de mes idées, tout ça.... Alors j'ai été identifiée comme une personne qui pourrait aider donc... une direction dans un organisme et j'ai accepté de faire ça et de fil en aiguille, c'est devenu une proposition plus officielle de vraiment prendre les rênes de l'organisme pour une période de transition qui a été de 3 ans. Donc, je ne me dirigeais pas du tout vers de la gestion.

Ch : Quelles sont les raisons qui t'ont conduit à accepter ces responsabilités-là ?

P : C'est peut-être parce que ça venait avec des leviers qui me permettaient de faire avancer des idées. Donc, je voyais qu'on était dans un milieu ici... heu... régional qui avait beaucoup de choses à faire, plein de possibilités, mais pas nécessairement de moyens pour les réaliser, mais ce n'était pas des moyens financiers qui manquaient ni des moyens de main-d'œuvre, c'était des moyens de mise en action des gens et du financement, tout ça. Il manquait comme un peu une bougie d'allumage là. Là maintenant c'est comme cela que je le vois là... à l'époque je ne l'aurais pas identifié comme ça là. Moi je me disais... heu... ben si on a juste à le faire... j'ai juste à le faire ben... j'ai décidé de prendre l'opportunité. Fait que les leviers que ça m'apportait de faire... heu... de m'impliquer au niveau de la gestion de... heu... la direction d'un organisme, ça me permettait de rendre à terme des projets qui me tenaient à cœur. Fait que c'est ça qui m'a convaincue de, de, de plonger davantage dans la réflexion d'un gestionnaire pis de me commettre à poser des gestes qui n'étaient vraiment plus une pratique... heu... une technique, mais qui était d'un niveau qui allait apporter des moyens et à moi et à d'autres d'améliorer la pratique technique.

*Extrait de la question 2* : Comment percevez-vous l'exercice du pouvoir dans votre pratique professionnelle ? Comment le vivez-vous personnellement ?

Ch : Écoute, on passe à ma deuxième question. Comment tu perçois toi l'exercice du pouvoir dans ta pratique ? Comment tu le vois l'exercice du pouvoir dans le rôle que tu joues présentement ?

P : Heu... bien à différents niveaux, en fait il y a le pouvoir hiérarchique dans les fonctions là si on veut. Dans les fonctions de gestion là... assurer que l'entreprise est bien dirigée dans ses activités cléricales, ses activités quotidiennes, dans ses services rendus... heu... à sa clientèle et à la population. Ça, c'est une forme de pouvoir. Mais il y a aussi le pouvoir d'insuffler la vision. Il y a comme les deux. Je suis toujours entre... l'idéation... et c'est ça qui me tient en place finalement parce que le pouvoir de faire... heu... rendre à terme une mission qui est déjà là, qui est écrite sur papier et qui est quand même assez simple en soi... ça, ce n'est pas un « challenge »... c'est pas un... moteur de... de... de... qui fait vibrer un gestionnaire là...

Ch : Ce n'est pas une motivation suffisante...

P : Non, ça c'est vraiment... en fait quelqu'un qui ne vient pas de ce milieu-là pourrait vraiment le faire... Tsé... ça pourrait être quelqu'un d'autre qui fasse ça. Peu importe la couleur ou les... les... les qualités personnelles de cette personne-là, si c'est un bon gestionnaire, il peut très bien faire ça. Alors, cette partie-là... elle... elle... va de soi et elle m'intéresse aussi, mais moins que la partie du pouvoir que je peux avoir d'influer une vision, non seulement dans mon entreprise, mais que mon entreprise... soit le levier envers son secteur plus large. Fait que ça... heu... la question si c'était comme je vois l'exercice du pouvoir, c'est ça. En deux volets donc heu... le pouvoir que j'ai de... pis ça, c'est plus un pouvoir de devoir dans le fond... c'est un devoir de réalisation. De bien gérer l'entreprise. De bien diriger les employés et de bien positionner l'entreprise. Pis il y a le pouvoir de faire faire un pas de plus dans le grand rêve collectif... rire... dans lequel je me sens investi.

*Extrait de la question 3 :* Comment concevez-vous l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ? Comment vivez-vous cette éthique dans votre pratique professionnelle ?

Ch : C'est très intéressant ce que tu dis et ça m'amène un peu au dernier point qui est. Si on ajoute la perspective éthique dans l'exercice du pouvoir. Comment tu conçois l'exercice du pouvoir, mais dans une perspective éthique ? Selon toi, si on rajoute l'éthique, ça change-tu quelque chose à tes réponses ? Qu'est-ce que tu ajouterais à ce que tu viens de dire ?

P : Bien justement, la perspective éthique c'est ça qui sous-tend toutes nos réactions personnelles face aux choses, face aux événements, face aux... heu... On espère toujours... tsé personne n'est contre la vertu là... on espère toujours que tout se passe dans un environnement où est-ce que les valeurs... les besoins de chacun sont respectés, etc. Mais à un moment donné on peut être confronté là-dedans, soi-même ou des personnes sur qui on a... avec qui on a un certain lien... heu... parfois on n'est pas lié à la situation, on n'est pas nous-mêmes dans un conflit éthique, mais là on doit faire appel à l'éthique des autres. Et ça, ça ne se contrôle pas comme on veut. Il n'y a pas de bouton « on », « off », « fast forward », « rewind »... heu... On ne peut pas tant que ça impacter sur l'éthique de quelqu'un parce que c'est tellement ancré et il y a de l'interprétation... hésitations... au-delà de ce que l'on peut imaginer de l'éthique. Moi je l'ai vu, je l'ai constaté. Et il n'y a pas un si gros pouvoir que ça là-dessus. Quand on est à l'extérieur de l'autre personne ou du conflit, de la situation. Pis ça peut ébranler là, quand ça arrive que... que nous on est... pas d'accord avec... des situations, des choses, des... des problématiques, des gestes ou des... actions, des paroles, des choses... là ça devient très complexe et il faut vraiment se

fier à soi dans le fonds... en étant pas certain que notre éthique est meilleure que celle de l'autre, mais on ne peut pas bafouer notre éthique. Ce n'est pas possible. Moi c'est quelque chose que je ne suis pas capable de faire. Ce n'est pas possible donc ça rend encore plus complexe... heu... dans le fonds l'exercice du pouvoir parce que si tu te confrontes à quelqu'un qui n'a pas les mêmes valeurs, pis que... heu... tu peux pas faire plier quelqu'un sur ses valeurs... autant que toi tu sais que tu ne plierais pas sur les tiennes... alors là, ça peut être soit... un... un.... heu.... (Longue hésitation)... une non-rencontre ou tsé... tout simplement que les choses ne se passeront pas. Une divergence pis que tout se fait sans... mais ça peut aussi être un problème réel.

*Autre extrait de la Question 3 :*

Ch : Fait que pour toi, ce serait comme un rôle d'exemplarité ? Toi comme tu vis une certaine éthique, tu affectes finalement... tu contamines les autres. Dans ce que tu dis j'ai l'intuition que ce qu'on ne mesure pas dans une entrevue quand on met quelqu'un en poste de pouvoir, c'est justement cet aspect-là qui est plus lié à quelles valeurs je vais prioriser dans le choix d'une décision... à l'usage...

P : Ouais pis il n'y a rien qui... je veux dire... ton éthique personnelle est pas dans ton ADN, elle n'est pas dans ton CV, elle n'est pas dans ton... même si tu regardes les références... souvent les gens vont pas oser dire parce qu'ils ne sont pas surs s'ils ont vraiment vu ça. Ils ne veulent pas... se mettre le bras dans le tordeur de peut-être nuire à une réputation. C'est hyper, hyper sensible comme... heu... sujet. Fait qu'au niveau de l'engagement des cadres, c'est sûr que y a quand même des façons de le voir, tsé dans certaines hautes sphères, les entreprises sont quand même spécialisées là-dedans... à dresser un portrait le plus personnel possible d'un candidat. Ce n'est pas dans tous les milieux évidemment.

Ch : Selon toi, quelqu'un qui est en décision ça doit avoir... C'est quoi les bases d'une éthique, selon toi, de quelqu'un en position de pouvoir ? Si tu avais à nommer les qualités que tu reconnais chez cette personne qui sont à caractère éthique qui sont nécessaires pour assumer sa fonction, tu dirais quoi ?

P : Ben moi je dirais... heu... C'est un peu... heu... difficile à définir très précisément parce que ça ne veut pas dire que si une personne a pas tous les beaux mots éthiques là... heu... respect, bonne conduite... heu... langage approprié... heu... courtoisie, etc. Ça ne veut pas dire que si une personne a certains élastiques dans certains de ces concepts-là que c'est pas une personne avec une éthique extraordinaire. En fait, c'est... c'est... heu... pour moi une personne en poste de gestion et de pouvoir... hésitations... elle peut avoir une éthique extraordinaire et quand même être poche... rires... Ce n'est pas nécessairement... c'est pas là que ça se joue. Il y a plus que ça. C'est dans la chimie dans laquelle cette personne-là applique tous ces concepts-là dans le fonds... c'est dans le feu de l'action... C'est sûr que si une fois qu'elle rencontre un employé un à un dans son bureau elle est très éthique, mais au party d'employés, elle n'est pas très éthique... Ça marche peut-être pas... et le contraire aussi. En tout cas, je ne sais pas s'il y a un modèle idéal d'éthique. C'est difficile à cerner pis en même temps pour moi il ne faut pas que l'éthique ça devienne... comme je te disais tantôt... tsé je pense à un habit de religieuse là... C'est pas de cacher quelqu'un à l'intérieur d'une soutane pour dire bon bien ce qui est à l'extérieur, il faut bien que ça paraisse parce que faut être éthique dans l'exercice de nos fonctions. Ce n'est pas ça. Je pense que t'as beaucoup de pouvoir pis de leadership, de possibilités de faire adhérer des gens à tes décisions si t'es humain, si les gens se reconnaissent en toi, parce que justement tu es sensible à eux. Fait qu'il y a une question aussi de... de... que les gens se reconnaissent. Tu peux être faillible là, tu peux te tromper. T'as le droit de te tromper. T'as

le droit de pas tout le temps avoir la meilleure décision. T'as le droit pis quand t'es rendu au point où est-ce que les gens sont capables de... de... de faire la part des choses ben tsé... toi tu n'es pas prêt à leur trancher la gorge tout le temps pis eux autres non plus. C'est ça qui est important.

Ch : Si j'essaie de reformuler ce que tu viens de dire... Pour toi l'éthique c'est pas un costume que t'enfiles, il faut que ce soit quelque chose qui est vraiment lié à l'essence de... à ce que tu es.

P : Oui c'est intrinsèque. Je pense que...

Ch : Tu ne peux pas simuler une éthique...

P : Non c'est ça... Tu ne peux pas non plus... heu... obliger chez l'autre d'avoir la même éthique que toi. Il peut mettre son costume quand il vient travailler, mais à un moment donné le costume... le bras va dépasser...

Ch : Ce ne sera pas vécu pis intégré...

P : C'est ça. Je pense que l'éthique, ça vient vraiment de notre patrimoine d'expériences, familiales, ça vient d'un paquet d'affaires dans notre environnement pis c'est très difficile de demander à quelqu'un : « Plis-toi à mon éthique ». Si quelqu'un dit oui, je ne le crois pas.

Ch : Ce que je comprends de ce que tu dis, c'est que la source de l'éthique selon toi... en tout cas, dis-moi si j'ai tort... c'est qu'elle se situerait plus dans l'intention ? On peut faire des gaffes, on peut se tromper, mais c'est dans l'intention. Si quand même on a eu l'intention de bien faire on ne coupe pas la tête aux gens qui ont voulu bien faire... et qui se sont trompés.

P : Ouais... ça peut être une façon de le formuler... heu... ce que j'ai décrit. Oui.

Ch : Mais ce n'est pas suffisant selon toi ?

P : Non... c'est ça. Dans l'intention pis dans la... ben il faut que ça se prouve aussi... dans l'action. Pis quand on est confronté à ça pis qu'on est challengé... heu... c'est sûr que... heu... c'est ça. Le niveau 1 comme je disais tantôt, mes deux petits boucs qui se cohérent ensemble, ben ça arrive là. On ne peut pas l'éviter. Pis comment on va se sortir de cette situation-là, ça, ça va être les bases de la prochaine affaire parce que s'il y a des choses qui se véhiculent rapidement dans un milieu comme le Saguenay, c'est bien comment tu as agi dans telle situation X, comment t'as réagi dans telle situation Y. Pis la fois que t'as pogné le téléphone parce que Z. Ça, bien ça dépasse pas mal tsé ça se communique pas mal plus vite et pas mal plus largement que... heu... une situation pointue est arrivée, le gestionnaire a de façon concise réglé la situation... ça, personne sait ça là. Ça fait que, on a intérêt... en tout cas dans notre milieu... à être... heu... à être... heu... à être bons... rires... À être efficace puis à avoir une éthique... heu... qui est reconnue par la moyenne des autres on va dire... rires...

## **ANNEXE 4**

### **EXEMPLE DE JOURNAL DES UNITÉS DE SIGNIFICATION**



**Tableau 36 : Extraits du journal des unités de signification du participant B1A2**

	Unités de signification	Thèmes préliminaires
	<b>Question 1 : D'abord j'aimerais que vous me racontiez comment vous en êtes venu à exercer un travail de gestionnaire-décideur ? Quelles sont les raisons qui vous ont conduits à exercer ces responsabilités ?</b>	
1	« C'était d'abord par une pratique. J'étais quelqu'un de qualifié dans un domaine précis qui est la danse puis... heu... il y avait un besoin de structurer ce milieu-là... »	Raisons qui ont conduit à exercer un travail de gestionnaire = Expertise technique pour répondre à un besoin
2	« ... j'ai été identifiée comme une personne qui avait les qualités requises pour offrir davantage que juste la pratique professionnelle de la spécialisation que j'avais parce que je m'impliquais dans différents projets, j'avais un certain leadership, je prenais... heu... les devants, j'initiais des idées, j'avais des idées... heu... j'étais capable de rassembler une équipe autour de mes idées, tout ça.... Alors j'ai été identifiée comme une personne qui pourrait aider donc... une direction dans un organisme et j'ai accepté de faire »	Raisons qui ont conduit à exercer un travail de gestionnaire = qualités de gestion, leadership  Déf. « Leadership » : Prendre les devants, initier des idées, avoir des idées, rassembler une équipe autour de ses idées.
4	« C'est peut-être parce que ça venait avec des leviers qui me permettaient de faire avancer des idées. Donc, je voyais qu'on était dans un milieu ici... heu... régional qui avait beaucoup de choses à faire, plein de possibilités, mais pas nécessairement de moyens pour les réaliser, mais ce n'était pas des moyens financiers qui manquaient ni des moyens de main-d'œuvre, c'était des moyens de mise en action des gens et du financement, tout ça. Il manquait comme un peu une bougie d'allumage là. »	Raison pour accepter le poste (motivation) : leviers pour faire avancer des idées.  Déf. Leviers : moyens de mise en actions des gens et du financement afin de réaliser des idées, des projets, du développement
9	« Fait que à titre personnel, c'était comme de me dire que... heu... ça va être un défi, mais le défi m'intéresse parce que c'est... challengeant aussi, c'est trillant. »	Motivation = défi
10	« Il y a le désir de prendre quelque chose et de l'amener du point A au point B. Il y a le désir d'avoir une idée folle pis de se dire : « Si je ne faisais pas juste la rêver, mais je la réalisais. » Ce serait aussi un grand plaisir, une grande satisfaction personnelle. Ça fait que c'est ça qui m'a... qui m'a... motivée. »	Motivation = désir de faire avancer les choses  Motivation : Désir de réaliser des rêves.  Motivation : le plaisir  Motivation : La satisfaction personnelle

	Unités de signification	Thèmes préliminaires
12	« Fait que ça m'a poussée à me faire pousser des antennes là très jeune. À essayer de bien... heu... comprendre des situations, des problématiques. Comprendre mon secteur, comprendre quel était mon rôle à jouer dans ce secteur-là. »	Pouvoir = Avoir une meilleure compréhension des enjeux, des problématiques, du milieu, du rôle.
13	« Donc, c'est ça, ce qui m'a motivée à dire oui à cet appel-là, ça a été de, de, de pouvoir avoir une certaine forme de pouvoir justement pour vraiment... heu... de réaliser des choses. »	Motivation = Avoir le pouvoir des réaliser des choses.
<b>Question 2 : Comment percevez-vous l'exercice du pouvoir dans votre pratique professionnelle ? Comment le vivez-vous personnellement ?</b>		
18	« ... en fait il y a le pouvoir hiérarchique dans les fonctions là si on veut » Dans les fonctions de gestion là... assurer que l'entreprise est bien dirigée dans ses activités cléricales, ses activités quotidiennes, dans ses services rendus... heu... à sa clientèle et à la population. Ça, c'est une forme de pouvoir. Mais il y a aussi le pouvoir d'insuffler la vision. Il y a comme les deux. Je suis toujours entre... l'idéation... et c'est ça qui me tient en place finalement parce que le pouvoir de faire... heu... rendre à terme une mission qui est déjà là, qui est écrite sur papier et qui est quand même assez simple en soi (enseignement de la danse)... ça, ce n'est pas un « challenge »... c'est pas un... moteur de... de... de... qui fait vibrer un gestionnaire là... »	<p>2 types de pouvoir :</p> <p>1. Pouvoir hiérarchique : Assurer que l'entreprise soit bien dirigée dans les activités quotidiennes, dans les services rendus à sa clientèle et à la population.</p> <p>2. Pouvoir d'insuffler la vision</p> <p>C'est le pouvoir 2 qui motive, qui fait vibrer le gestionnaire.</p>
19	« ... (le pouvoir hiérarchique)... ça pourrait être quelqu'un d'autre qui fasse ça. Peu importe la couleur ou les... les... les qualités personnelles de cette personne-là, si c'est un bon gestionnaire, il peut très bien faire ça. Alors, cette partie-là... elle... elle... va de soi et elle m'intéresse aussi, mais moins que la partie du pouvoir que je peux avoir d'influer une vision, non seulement dans mon entreprise, mais que mon entreprise... soit le levier envers son secteur plus large. Fait que ça... heu... la question si c'était comme je vois l'exercice du pouvoir, c'est ça. En deux volets donc heu... le pouvoir que j'ai de... pis ça, c'est plus un pouvoir de devoir dans le fond... c'est un devoir de réalisation. De bien gérer l'entreprise. De bien diriger les employés et de bien positionner l'entreprise. Pis il y a le pouvoir de faire faire un pas de plus dans le grand rêve collectif... rire... dans lequel je me sens investi.	Insuffler une vision non seulement dans l'entreprise, mais que l'entreprise contribue au grand rêve collectif dans lequel le gestionnaire est investi.

	Unités de signification	Thèmes préliminaires
21	« Parce que, je me suis rendu compte avec le temps que, justement, le pouvoir, ça vient avec une grosse charge de responsabilités, ça vient avec heu... ça vient avec une solitude, avec une certaine pression, ça vient avec heu... une fois que la décision est prise et annoncée, qu'elle soit acceptée ou appréciée par... heu... les commettants ou pas... c'est toi qui reste tout seul avec pareil, c'est ta décision tsé... Ça fait que ça crée... en tout cas moi ça m'a créé avec les années quand même des effets personnels... rires... sur moi, sur mes mécanismes à moi. Ça m'a créé du stress, ça m'a créé de l'anxiété parfois, ça m'a créé des grands bonheurs, mais des grandes douleurs »	Pouvoir = responsabilité  Pouvoir = solitude  Pouvoir = pression, stress et anxiété, effets personnels indésirables  Pouvoir= grands bonheurs et grandes douleurs
22	« Ça peut être évident, mais quand c'est une grosse grosse décision, des fois il y a des risques, pis il y a des risques sur l'acceptation aussi heu... »	Pouvoir = prise de risques
23	« Faut faire appliquer des choses des fois qui sont pas populaires, sont pas le fun à faire... bon il y a ça »	Faire appliquer des choses qui ne sont pas populaires
24	« ... des fois, c'est une décision pis tu veux que ton entourage la prenne comme... à bras le corps... pis la porte avec toi et des fois c'est pas ça qui se passe. »	Créer de l'adhésion autour des décisions.
25	« ... Pis des fois, il y a du sable dans l'engrenage. Pis des fois les coups arrivent... les questions piège arrivent là où tu ne pensais pas. »	Capacité à encaisser et à parer les coups
33	« Pis ce moment-là, il n'est pas réservé nécessaire juste quand on en a de besoin, c'est toujours. C'est de s'exercer à être calme. S'exercer à garder son sang-froid. S'exercer finalement à être la personne sur qui les autres vont pouvoir compter... quand l'entreprise en a besoin. Ça fait que pour être cette personne-là, ben ça prend de la pratique. Moi ça m'a pris de la pratique. Ce n'était pas évidemment parce que justement disons que je suis une personne très intense, très impulsive, très émotive alors c'est de trouver une façon en fin de compte individuelle... personnelle. Moi, ça m'a pris ça à un moment donné dans ma pratique... de... de... pas laisser l'anxiété ou le stress prendre le dessus sur finalement un état qui me permet d'être efficace, d'être encore penchée sur les bonnes affaires. »	S'exercer à garder son sang-froid  S'exercer à être la personne sur qui les autres vont pouvoir compter quand l'entreprise en a besoin.

	Unités de signification	Thèmes préliminaires
	<b>Question 3 : Comment concevez-vous l'exercice du pouvoir dans une perspective éthique ? Comment vivez-vous cette éthique dans votre pratique professionnelle ?</b>	
35	« ... la perspective éthique c'est ça qui sous-tend toutes nos réactions personnelles face aux choses, face aux événements, face aux... heu... »	Éthique = réactions personnelles face aux choses, aux événements.
38	« ... il faut vraiment se fier à soi dans le fonds... en étant pas certain que notre éthique est meilleure que celle de l'autre, mais on ne peut pas bafouer notre éthique. Ce n'est pas possible. Moi c'est quelque chose que je ne suis pas capable de faire. Ce n'est pas possible donc ça rend encore plus complexe... heu... dans le fonds l'exercice du pouvoir parce que si tu te confrontes à quelqu'un qui n'a pas les mêmes valeurs, pis que... heu... tu peux pas faire plier quelqu'un sur ses valeurs... autant que toi tu sais que tu ne plierais pas sur les tiennes... alors là, ça peut être soit... un... un... heu... (longue hésitation)... une non-rencontre ou tsé... tout simplement que les choses ne se passeront pas. »	On ne peut pas renier son éthique et réciproquement.  Il y a des moments où il n'y a aucune issue. Une non-rencontre des valeurs réciproque
40	« Ben c'est sûr que l'éthique, il ne faut pas voir cela comme quelque chose de castrant non plus. Ce n'est pas quelque chose qui est hermétique pis qui fait que l'on s'enferme et que l'on s'encastre dans un... un... hésitations... une maison close finalement pis on essaie d'avoir... d'être plus catholique que le pape... ou de.... »	L'éthique n'est pas hermétique et fermée sur une morale des comportements.
41	« ... c'est vrai que le décideur... heu... si le décideur a pas d'éthique personnelle ou bien... heu... a une éthique très élastique et qu'il se permet des choses, je vois mal comment les gens vont lui accorder la crédibilité de les guider... heu... dans une certaine éthique. »	Pouvoir = Montrer l'exemple d'une éthique personnelle cohérente.
42	« ... ton éthique personnelle est pas dans ton ADN, elle n'est pas dans ton CV, elle n'est pas dans ton... même si tu regardes les références... souvent les gens vont pas oser dire parce qu'ils ne sont pas sûrs s'ils ont vraiment vu ça. Ils ne veulent pas... se mettre le bras dans le tordeur de peut-être nuire à une réputation. »  « Il y a plus que ça. C'est dans la chimie dans laquelle cette personne-là applique tous ces concepts-là dans le fonds... c'est dans le feu de l'action... »	L'éthique personnelle est difficile à définir  L'éthique personnelle se joue dans la chimie avec laquelle une personne les concepts éthiques dans le feu de l'action.

	Unités de signification	Thèmes préliminaires
43	« ... je ne sais pas s'il y a un modèle idéal d'éthique. C'est difficile à cerner pis en même temps pour moi il ne faut pas que l'éthique ça devienne... comme je te disais tantôt... tsé je pense à un habit de religieuse là... C'est pas de cacher quelqu'un à l'intérieur d'une soutane pour dire bon bien ce qui est à l'extérieur, il faut bien que ça paraisse parce que faut être éthique dans l'exercice de nos fonctions. Ce n'est pas ça. »	L'éthique n'est pas un habit qu'on enfile pour bien paraître.
46	« Je pense que l'éthique, ça vient vraiment de notre patrimoine d'expériences, familiales, ça vient d'un paquet d'affaires dans notre environnement pis c'est très difficile de demander à quelqu'un : « Plis-toi à mon éthique ». Si quelqu'un dit oui, je ne le crois pas. »	Sources de l'éthique : -Patrimoine d'expérience ; -Famille -influence de l'environnement.
47	Ch : Ce que je comprends de ce que tu dis, c'est que la source de l'éthique selon toi... en tout cas, dis-moi si j'ai tort... C'est qu'elle se situerait plus dans l'intention ? On peut faire des gaffes, on peut se tromper, mais c'est dans l'intention. Si quand même on a eu l'intention de bien faire on ne coupe pas la tête aux gens qui ont voulu bien faire... et qui se sont trompés.  P : Ouais... ça peut être une façon de le formuler... heu... ce que j'ai décrit. Oui.  Ch : Mais ce n'est pas suffisant selon toi ?  P : Non... c'est ça. Dans l'intention pis dans la... ben il faut que ça se prouve aussi... dans l'action.	L'éthique prend sa source dans l'intention et se prouve dans l'action.
48	« Ça fait que, on a intérêt... en tout cas dans notre milieu... à être... heu... à être... heu... à être bons... rires... à être efficace puis à avoir une éthique... heu... qui est reconnue par la moyenne des autres on va dire... rires... »	L'éthique est dans la perception des autres.
60	« Chaque humain devrait pouvoir se réaliser dans ce qu'il aime, à sa façon. »	Vision du monde : Chaque humain devrait pouvoir se réaliser dans ce qu'il aime, à sa façon.

## **ANNEXE 5**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAITRE LA PRÉSENCE »**

**Tableau 37 : Unités de signification classées sous « reconnaître la présence »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	Pouvoir compter sur des gens de confiance, créatifs et autonomes, ça permet la croissance.	B1B6-27	Matérielle	présence
		Si tu ne fais pas confiance aux gens, tu n'es pas capable d'avancer (de te développer).	B1B6-24	Matérielle	présence
		À priori, les gens sont corrects, honnêtes, bienveillants, avec de bonnes intentions.	B1B6-23	Matérielle	présence
		Il y a du bon dans chaque personne. Il n'y a pas de mauvaises personnes, il y a de mauvaises interprétations.	B1A12-50	Matérielle	présence
		Les gens sont importants pour que l'entreprise fonctionne.	B1B6-23	Matérielle	présence
		Les employés sont pressés, ils font des essais et erreurs.	B1A2-56	Matérielle	présence
		Les employés pensent, ils bouillonnent. Ils sont bourrés des bonnes intentions.	B1A2-56	Matérielle	présence
		Vision optimiste : Confiance aux gens. Les gens sont bourrés de talents. Les gens sont bourrés de possibilités. C'est beau de voir ça.	B1A2-57	Matérielle	présence
		Croire au pouvoir des personnes de contrôler leur vie. Ils sont tributaires de leurs actes. Ils ne sont pas victimes des autres.	B1A1-48	Matérielle	présence
	Vision négative des personnes	Les gens qui agissent mal sont en souffrance.	B1A1-79	Matérielle	présence
		En groupe, les gens ont de bonnes valeurs, mais individuellement, il y a du chemin à faire.	B1B2-58	Matérielle	présence
	Vision du développement individuel	Chez les adultes, il est trop tard pour changer les valeurs?	B1B2-68	Matérielle	présence

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Être à l'écoute des réalités des employés et du milieu pour prendre les bonnes décisions.	B1B3-21	Matérielle	présence
	Capacité à incarner une vision	Laisser de la place aux gens pour qu'ils s'investissent.	B1B6-5	Matérielle	présence
	Capacité à mobiliser les gens	Agir avec les personnes comme avec ses enfants.	B1B6-19	Matérielle	présence
		Voir le positif des gens et les faire travailler dans leurs forces.	B1A12	Matérielle	présence
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Des fautes, tout le monde en commet.	B1A1-9	Matérielle	présence
		Éthique=valeurs personnelles, conscience et respect.	B1A8-25	Matérielle	présence
		Avoir un regard bienveillant et reconnaissant pour le travail accompli par les autres.	B1A8-27	Matérielle	présence
	Capacité à avoir des idées novatrices, être en mode solution.	Chaque individu est nécessaire à l'équipe et apporte quelque chose, des idées.	B1B1-48	Matérielle	présence
		Respecter les valeurs des autres.	B1B1-15	Matérielle	présence
		Être respectueux.	B1B6-7, B1A1-46	Matérielle	présence
		Respect réciproque	B1B1-12	Matérielle	présence
		Personne n'est une île. On a besoin des autres.	B1A1-26	Matérielle	présence
		Despote bienveillant comme un parent.	B1B3-36	Matérielle	présence



## **ANNEXE 6**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAITRE LA DIFFÉRENCE »**

**Tableau 38 : Unités de signification classées sous « reconnaître la différence »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	Tout le monde a ses forces et ses faiblesses.	B1B6-23	Matérielle	différence
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	S'adapter aux générations.	B1A2-52	Matérielle	différence
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Il y a une différence entre la façon de gérer des hommes et celle des femmes.	B1A1-14	Matérielle	différence
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Les hommes sont plus émotifs, les femmes sont plus sensibles.	B1A4	Matérielle	différence
		Principe féminin et principe masculin=le principe féminin c'est de prendre soin et le principe masculin c'est de trancher. Que tu sois n'importe où dans la gestion, il y a de ça... les deux sont importants. Quand tu es une femme et que tu utilises des principes masculins, tu es mal vu. Quand tu es un homme et que tu utilises le principe féminin, tu es perçu comme étant humain.	B1A6	Matérielle	différence
		Les hommes et les femmes exercent le pouvoir différemment.	B1A6	Matérielle	différence
		Certaines qualités humaines sont plus présentes chez les femmes.	B1A12	Matérielle	différence
		Les femmes ont moins tendance à laisser faire les choses.	B1A12	Matérielle	différence

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Comprendre les gens.	B1B1-11; B1A12-50	Matérielle	différence
		Respecter les capacités de chacun.	B1B1-11	Matérielle	différence
		Respecter le rythme de chacun.	B1B1-11	Matérielle	différence
		S'adapter aux individus.	B1B1-11	Matérielle	différence
		Essayer de dépasser les incompatibilités pour pouvoir travailler ensemble.	B1B1-46	Matérielle	différence
		Respecter le client dans ce qu'il est.	B1A7-43	Matérielle	différence
		Travailler à développer la relation même avec les personnes avec lesquelles on a moins d'affinités.	B1A7-38; B1A12-50	Matérielle	différence
		Respect des valeurs de tous. (Hommes, femmes, ethnies)	B1B6-19	Matérielle	différence
		Respect des gens et de ce que les autres pensent même si ça ne correspond pas à nos valeurs.	B1B1-44	Matérielle	différence
		Compréhension réciproque	B1A2-56	Matérielle	différence
		Il y a du bon dans chaque personne. Il faut chercher le positif. Il faut trouver le point d'ancrage sur lequel on peut s'entendre.	B1A12-50	Matérielle	différence

## **ANNEXE 7**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RECONNAITRE L'ÉQUIVALENCE »**

**Tableau 39 : Unités de signification classées sous « reconnaître l'équivalence »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision de l'environnement	C'est plus facile pour les femmes en gestion aujourd'hui.	B1A1-20	Matérielle	équivalence
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à mobiliser les gens	Le gestionnaire n'est pas au-dessus des autres parce qu'il est le patron.	B1A1-29	Matérielle	équivalence
	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Le seul dogme toléré est celui de l'égalité entre les hommes et les femmes. L'Égalité est au-dessus des libertés religieuses.	B1B2-50	Matérielle	équivalence
	Capacité à assumer des responsabilités.	Les conditions de vie et les responsabilités personnelles des femmes font que certaines activités, exigences de l'employeur, horaires, etc. ne leur sont pas accessibles étant donné leurs contraintes.	B1A12	Matérielle	équivalence
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Il y a certaines femmes qui acceptent de perpétuer des comportements masculins pour être acceptées dans le milieu de la gestion.	B1A1-14	Matérielle	équivalence
		Se faire respecter parce que tu es une femme. Être respectée en tant que femme.	B1A1-45, B1A1-46	Matérielle	équivalence
		La politique n'est pas faite pour les femmes. (Horaires, déplacements, conciliation travail-famille.)	B1A4	Matérielle	équivalence
		Les femmes ne doivent pas être désavantagées dans les milieux masculins parce que ce sont des femmes. (Jokes sexistes, stéréotypes, refus d'adresser la parole à une femme.)	B1A12	Matérielle	équivalence
		Le fait d'être une femme gestionnaire dans un milieu d'hommes permet de mettre de l'avant la perspective féminine.	B1A12	Matérielle	équivalence

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Les hommes ne veulent pas être des machos, ils ne sont pas toujours conscients des réalités des femmes. Ils n'ont pas nécessairement de mauvaises intentions.	B1A12	Matérielle	équivalence
		Ce ne sont pas les mêmes sacrifices pour les hommes et les femmes à cause du degré d'implication des femmes au travail et à la maison. Les femmes ne veulent rien négliger.	B1A6	Matérielle	équivalence
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Esprit d'égalité entre les individus. Être dans un rapport égalitaire.	B1B1-15	Matérielle	équivalence
		Abus : Les gars testaient les femmes pour voir s'ils allaient pouvoir les intimider.	B1A1-17	Matérielle	équivalence
		Supérieur hiérarchique au travail, mais égal dans la vie (comme être humain). On a tous besoin des autres.	B1B1-50	Matérielle	équivalence
		Les solutions ne sont pas unilatérales. Il ne faut pas laisser sous-entendre que la décision est prise avant d'en avoir discuté avec la personne.	B1A2-52	Matérielle	équivalence

## **ANNEXE 8**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXCLUSION »**

**Tableau 40 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit de l'exclusion »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision négative des personnes	Des fois, ce n'est pas possible d'utiliser les forces de gens = congédiement	B1A12-51	Formelle	exclusion
	Vision de l'environnement	Humanisation du monde de la gestion du travail.	B1A1-20	Formelle	exclusion
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Pouvoir=une force et une arme.	B1A1-29	Formelle	exclusion
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Leadership collectif vs leadership autocratique. L'idéal est une voie entre les deux. Être à l'écoute de l'équipe, des volontés, des besoins de tous par des rencontres individuelles au besoin puis prendre une décision par soi-même pour le bien commun.	B1B3-22	Formelle	exclusion
		Dans la décision de congédiement, il faut que tu te préoccupes de la personne parce que tu ne sais pas ce qu'elle vit ailleurs.	B1A12	Formelle	exclusion
		Le pouvoir si ça ne vient pas avec un contre-pouvoir, on peut assister à un grand incendie. Préserver un filet de sécurité pour éviter les débordements. Il y a un danger à vouloir contrôler les contre-pouvoirs (système policier, le système judiciaire, etc.)...	B1A4	Formelle	tous
	Capacité à mobiliser les gens	Personne ne donnera le meilleur de lui-même dans un climat de peur, peur de s'exprimer, peur de se tromper.	B1A1-8	Formelle	exclusion
		Parfois des abus : Bloquer la progression de quelqu'un, détruire l'estime, faire peur, empêcher de s'exprimer.	B1A1-16	Formelle	exclusion
	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Vouloir avoir du pouvoir sur les autres=Anormal. Anormal= Se méfier de ceux qui veulent exercer un pouvoir sur les autres. Éviter de valoriser le culte de la personnalité. Éviter de développer un égo démesuré. Il faut valoriser l'humilité.	B1B2-25	Formelle	exclusion



<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à donner une structure	Style de gestion patriarcal= + hiérarchique, on ne conteste pas l'autorité.	B1A1-16	Formelle	tous
		Gestion patriarcale est dans tous les secteurs : organismes, municipal, gouvernemental.	B1A1-16	Formelle	tous
		Les lois balisent : Loi sur le harcèlement sexuel et psychologique, lois en matière de GRH, loi sur l'équité salariale.	B1A1-19	Formelle	tous
	Capacité à contrôler	Appliquer des mesures disciplinaires sans être agressif.	B1A1-11	Formelle	exclusion
		Autorité beaucoup plus ouverte aujourd'hui.	B1A1-18	Formelle	exclusion
		On fait les règles pour les gens qui ont des valeurs incompatibles avec l'idée de servir le public.	B1B2-52	Formelle	tous
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Les règles ne changent pas les personnes fondamentalement.	B1B2-54	Formelle	tous
		Éthique en politique=associée à la déontologie, aux règles.	B1B2-52	Formelle	tous
		Obtenir et garder la confiance des gens. Garder la confiance des gens implique d'agir en cohérence avec les attentes.	B1B1-16	Formelle	tous
		Style de gestion patriarcal. -Actions/punitions; -Peu de rétroaction positive; -Faire peur aux employés; -Imposer ton pouvoir aux autres; -Démotivant.	B1A1-1; B1A12-9	Formelle	exclusion
		Style plus féminin : Tables de travail, chercher ensemble à trouver la meilleure solution. Style de gestion plus transversal que vertical.	B1A1-15	Formelle	exclusion

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Calcul VS Valeurs. Les gens sont calculateurs : Qu'est-ce qui fera le plus mon affaire? Qu'est-ce qui me servira le plus? Est-ce que c'est la bonne chose à faire par rapport à ce que ça va amener comme gain? VS Agir en fonction de ses valeurs comme guide. Anticiper les gens, lire au-delà des apparences (duplicité des gens).	B1B2-27	Formelle	tous
		Réagir aux mauvais comportements et ne pas avoir peur de se faire des ennemis.	B1B2-36	Formelle	tous
		Éthique =valeurs universelles inspirées de croyances religieuses.	B1B2-45	Formelle	tous
		Sources des valeurs=Religion, famille, croyances, convictions profondes inscrites au fond de soi.	B1B2-47	Formelle	tous
		La religion l'a amené à réfléchir.	B1B2-47	Formelle	tous
		Éthique=équité, intégrité, honnêteté.	B1A12	Formelle	tous
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Parler au lieu d'écraser.	B1A1-10	Formelle	exclusion
		Faire comprendre qu'il y a un comportement inacceptable et que ça doit changer sans crier.	B1A1-11	Formelle	exclusion
		Avec le pouvoir tu peux faire de grandes choses, mais tu peux aussi détruire les autres. Il faut l'utiliser à bon escient.	B1A1-12	Formelle	exclusion
		Le gestionnaire a le pouvoir de pourrir le climat de travail ou le rendre agréable.	B1A1-25	Formelle	exclusion
		Lorsque l'on subit ou que l'on est témoin de manquement à l'éthique, il faut l'exprimer, émettre ses malaises, verbaliser.	B1A1-59	Formelle	tous
		Comment amener les gens sur un terrain où ils vont être confrontés à leur manque d'éthique?	B1B2-46	Formelle	tous

<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Écarts émotionnels	Congédiements. Chose difficile à faire.	B1B1-29; B1A12	Formelle	exclusion
	Manquements à l'éthique	Impacts négatifs des manquements à l'éthique= -risques de poursuites judiciaires; -risques de rendre les gens malades; -risques de freiner le développement de ton organisation.	B1A1-61	Formelle	tous
		Bénéfices des manquements à l'éthique=avantages personnels	B1A1-62	Formelle	tous

## **ANNEXE 9**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DE L'EXPLOITATION »**

**Tableau 41 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit de l'exploitation »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	Voir le positif des gens et les faire travailler dans leur force. Utiliser les aptitudes spécifiques des gens au bénéfice de l'organisation.	B1A12-51	Formelle	exploitation
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Le pouvoir si ça ne vient pas avec un contre-pouvoir, on peut assister à un grand incendie. Préserver un filet de sécurité pour éviter les débordements. Il y a un danger à vouloir contrôler les contre-pouvoirs (système policier, le système judiciaire, etc.)...	B1A4	Formelle	Tous
	Capacité à mobiliser les gens	Faire émerger les solutions par les gens eux-mêmes plutôt que leur dire quoi faire.	B1B1-42	Formelle	exploitation
		Il faut amener les gens à gérer eux-mêmes les problèmes et ça prend du temps.	B1A7-35	Formelle	exploitation
		Avoir du monde content de ramer.	B1A8	Formelle	exploitation
		Les gens sont l'outil de vente, d'opération, de service à la clientèle et de marketing.	B1A7-32	Formelle	exploitation
	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Être équitable.	B1A8	Formelle	exploitation
		Éthique=équité. Le gestionnaire doit reconnaître qu'il est biaisé et évalue l'équité en fonction de ses propres valeurs. Ex. : reconnaître l'effort, reconnaître la volonté, reconnaître la détermination à progresser. Donc, importance de se laisser influencer par les autres qui amènent un regard différent. Les influencer aussi en retour. Équité=Faire les choses de façon juste. Ce qui est juste et équitable se définit ensemble. Les forces et les arguments de chacun finissent par s'équilibrer. Le rôle du gestionnaire est de s'assurer que l'équilibre se fait et qu'un groupe n'obtient pas plus que sa juste part.	B1A7-27	Formelle	exploitation

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	L'Équité c'est que si on compare deux personnes différentes, il ne doit pas y avoir de favoritisme. Les différences seront justifiables. Il y a des critères qui justifient, ce n'est pas arbitraire.	B1A12	Formelle	exploitation
	Capacité à donner une structure	Style de gestion patriarcal= + hiérarchique, on ne conteste pas l'autorité.	B1A1-16	Formelle	Tous
		Gestion patriarcale est dans tous les secteurs : organismes, municipal, gouvernemental.	B1A1-16	Formelle	Tous
		Les lois balisent : Loi sur le harcèlement sexuel et psychologique, lois en matière de GRH, loi sur l'équité salariale.	B1A1-19	Formelle	Tous
	Capacité à assumer des responsabilités	Ne pas prendre les responsabilités des autres.	B1B1-30	Formelle	exploitation
		Importance de déléguer et de laisser les autres assumer leurs responsabilités à leur façon.	B1A7-15	Formelle	exploitation
	Capacité à contrôler	Placer les gens face à leurs responsabilités.	B1B2-30	Formelle	exploitation
		On fait les règles pour les gens qui ont des valeurs incompatibles avec l'idée de servir le public.	B1B2-52	Formelle	Tous
		Les règles ne changent pas les personnes fondamentalement.	B1B2-54	Formelle	Tous
		Éthique en politique=associée à la déontologie, aux règles.	B1B2-52	Formelle	Tous
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Obtenir et garder la confiance des gens. Garder la confiance des gens implique d'agir en cohérence avec les attentes.	B1B1-16	Formelle	Tous
		Style de gestion patriarcal : On te donne une directive, tu ne poses pas de question, tu l'appliques.	B1A1-15; B1A12-9	Formelle	exploitation
		Être maternelle=s'assurer que les gens sont bien, bien accueillis, en sécurité et qu'ils se sentent bien. C'est prendre soin, mais ne pas faire les choses à la place des gens ou prendre leurs responsabilités. Ne pas les infantiliser et les priver de leur autonomie.	B1A1-47	Formelle	exploitation

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Calcul VS Valeurs. Les gens sont calculateurs : Qu'est-ce qui fera le plus mon affaire? Qu'est-ce qui me servira le plus? Est-ce que c'est la bonne chose à faire par rapport à ce que ça va amener comme gain? VS Agir en fonction de ses valeurs comme guide. Anticiper les gens, lire au-delà des apparences (duplicité des gens).	B1B2-27	Formelle	Tous
		Réagir aux mauvais comportements et ne pas avoir peur de se faire des ennemis.	B1B2-36	Formelle	Tous
		Éthique =valeurs universelles inspirées de croyances religieuses.	B1B2-45	Formelle	Tous
		Sources des valeurs=Religion, famille, croyances, convictions profondes inscrites au fond de soi.	B1B2-47	Formelle	Tous
		La religion l'a amené à réfléchir.	B1B2-47	Formelle	Tous
		Éthique=équité, intégrité, honnêteté.	B1A12	Formelle	Tous
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Cultiver l'équité, la justice, éviter le favoritisme.	B1B1-43	Formelle	exploitation
		Importance de nommer les choses dans le respect. Nommer ce qui va et ce qui ne va pas dans le but de s'améliorer.	B1A7-11	Formelle	exploitation
		Capacité à nommer les choses, donner du feedback.	B1B1-41	Formelle	exploitation
		Comprendre et respecter la différence. Traitement équitable n'est pas traitement égal.	B1B1-47	Formelle	exploitation
		Lorsque l'on subit ou que l'on est témoin de manquement à l'éthique, il faut l'exprimer, émettre ses malaises, verbaliser.	B1A1-59	Formelle	Tous
		Comment amener les gens sur un terrain où ils vont être confrontés à leur manque d'éthique?	B1B2-46	Formelle	Tous

<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Manquements à l'éthique	Impacts négatifs des manquements à l'éthique= -risques de poursuites judiciaires; -risques de rendre les gens malades; -risques de freiner le développement de ton organisation.	B1A1-61	Formelle	Tous
		Bénéfices des manquements à l'éthique=avantages personnels	B1A1-62	Formelle	Tous
<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Vie intégrée	Ne pas se définir uniquement par le travail.	B1A2-64	Formelle	exploitation



## **ANNEXE 10**

**UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « RESPECTER L'INTERDIT DU  
MENSONGE »**

**Tableau 42 : Unités de signification classées sous « respecter l'interdit du mensonge »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision négative des personnes	Les gens qui manquent d'éthique sont assez intelligents pour se trouver des justifications.	B1B2-53	Formelle	mensonge
		L'éthique n'intéresse personne, ce qui intéresse c'est les résultats.	B1B2-62	Formelle	mensonge
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	Aimer expliquer des choses, vulgariser des choses complexes aux autres.	B1B3-8	Formelle	mensonge
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Présenter le dossier de façon stratégique pour que celui-ci avance et réussisse. Être capable de justifier de façon acceptable pourquoi on a contrôlé l'information.	B1B3-46	Formelle	mensonge
		Trouver une forme de vérité avec laquelle tu es à l'aise pour faire avancer le dossier.	B1B3-47	Formelle	mensonge
		Respecter le mandat qu'on est là pour accomplir.	B1A7-44	Formelle	mensonge
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Valoriser la prise de décision objective. Les émotions sont quelques choses à gérer, mais ne font pas partie de la décision objective. Gestion des émotions=mieux expliquer le pourquoi de la décision (revenir au rationnel).	B1B3-28	Formelle	mensonge
		Le pouvoir si ça ne vient pas avec un contre-pouvoir, on peut assister à un grand incendie. Préserver un filet de sécurité pour éviter les débordements. Il y a un danger à vouloir contrôler les contre-pouvoirs (système policier, le système judiciaire, etc.)...	B1A4	Formelle	tous
		Le lobby c'est correct pourvu que ce soit transparent. Tu es qui? Tu parles au nom de qui? Tu es financé par qui? Tu veux quoi? Etc.	B1A4	Formelle	mensonge

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Valider l'info, connaître les lois et leur esprit, Savoir chercher des informations, poser des questions.	B1A4	Formelle	mensonge
		Ne pas fermer les yeux.	B1A4	Formelle	mensonge
		Prendre des décisions éclairées. Vouloir connaître, avoir le désir d'aller un peu plus loin.	B1A4	Formelle	mensonge
	Capacité à incarner une vision	Expliquer les enjeux.	B1B6-7	Formelle	mensonge
	Capacité à mobiliser les gens	Les réunions sont utiles pour informer sur les enjeux et les contraintes. Obtenir l'avis des gens.	B1B3-24	Formelle	mensonge
		Communiquer. Être transparent. Les gens sont informés, ils posent des questions, ils veulent comprendre.	B1A12	Formelle	mensonge
		Le mensonge est une stratégie périlleuse à long terme. Les gens perdront confiance.	B1A12	Formelle	mensonge
		Vulgariser des enjeux, systèmes, processus compliqués. Adapter notre communication aux gens.	B1A4	Formelle	mensonge
		Exercer le pouvoir de façon honnête. Ne pas manipuler les gens, les situations.	B1A7-23	Formelle	mensonge
		L'honnêteté n'est pas de la transparence. Tout ne se dit pas, il faut mesurer l'impact.	B1A7-26	Formelle	mensonge
		Respecter l'autonomie des personnes. Quand tu l'influences, il faut qu'elle le sache.	B1A7-48	Formelle	mensonge
		Transparence=Si on veut que le personnel soit partie prenante de l'organisation, il faut les informer des défis et des enjeux même si ça fait peur, il faut les rassurer.	B1A1-71	Formelle	mensonge
	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Contrôler l'information que l'on détient : Déterminer ce qu'il faut dire et ce qu'il faut retenir pour bien servir le dossier et en finalité le bien commun.	B1B3-46	Formelle	mensonge

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à donner une structure	Style de gestion patriarcal= + hiérarchique, on ne conteste pas l'autorité.	B1A1-16	Formelle	tous
		Gestion patriarcale est dans tous les secteurs : organismes, municipal, gouvernemental.	B1A1-16	Formelle	tous
		Les lois balisent : Loi sur le harcèlement sexuel et psychologique, lois en matière de GRH, loi sur l'équité salariale.	B1A1-19	Formelle	tous
		Comment l'information a circulé, transparence, processus équitable.	B1B3-38	Formelle	mensonge
	Capacité à contrôler	Se coller à la réalité, à la vérité. Valider les informations.	B1B1-53	Formelle	mensonge
		On fait les règles pour les gens qui ont des valeurs incompatibles avec l'idée de servir le public.	B1B2-52	Formelle	tous
		Les règles ne changent pas les personnes fondamentalement.	B1B2-54	Formelle	tous
		Transparence. Être capable de cibler les comportements non éthiques et les trous dans les règles qu'il faut corriger.	B1B2-56	Formelle	mensonge
		Éthique en politique=associée à la déontologie, aux règles.	B1B2-52	Formelle	tous
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Obtenir et garder la confiance des gens. Garder la confiance des gens implique d'agir en cohérence avec les attentes.	B1B1-16	Formelle	tous
		Calcul VS Valeurs. Les gens sont calculateurs : Qu'est-ce qui fera le plus mon affaire? Qu'est-ce qui me servira le plus? Est-ce que c'est la bonne chose à faire par rapport à ce que ça va amener comme gain? VS Agir en fonction de ses valeurs comme guide. Anticiper les gens, lire au-delà des apparences (duplicité des gens).	B1B2-27	Formelle	tous
		Réagir aux mauvais comportements et ne pas avoir peur de se faire des ennemis.	B1B2-36	Formelle	tous

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Transparence personnelle. Peut être un défaut quand on veut manigancer, mais peut aussi être une stratégie relationnelle.	B1B2-37	Formelle	mensonge
		Transparence. Pas besoin de refouler sa vraie personnalité, pas besoin de se justifier, de se confesser. Exprimer directement ce que l'on a à dire est sain. Exprimer ses malaises et ne pas garder pour soi ses insatisfactions... permet de valider ses perceptions et changer d'avis si on s'est trompé.	B1B2-39; B1A12-13	Formelle	mensonge
		S'informer et informer les autres. Faire de l'éducation sur le système dans lequel on est. Transparence, honnêteté, intégrité.	B1A4	Formelle	mensonge
		C'est impossible de compromettre ou de faire semblant sur ses valeurs personnelles.	B1A7-42	Formelle	mensonge
		L'éthique c'est comment du gère les gens. L'honnêteté, la sincérité. L'importance d'évaluer l'impact sur les gens.	B1A7-28	Formelle	mensonge
		L'éthique n'est pas un habit qu'on enfile pour bien paraître.	B1A2-43	Formelle	mensonge
		L'éthique ne peut pas être simulée.	B1A2-45	Formelle	mensonge
		Éthique =valeurs universelles inspirées de croyances religieuses.	B1B2-45	Formelle	tous
		Sources des valeurs=Religion, famille, croyances, convictions profondes inscrites au fond de soi.	B1B2-47	Formelle	tous
		La religion l'a amené à réfléchir.	B1B2-47	Formelle	tous
		Éthique=équité, intégrité, honnêteté.	B1A12	Formelle	tous
		Honnêteté, vérité, transparence et authenticité.	B1A8	Formelle	mensonge

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Ne pas tolérer la médisance. Ne pas tolérer l'hypocrisie.	B1B1-51	Formelle	mensonge
		Ne pas tolérer de médisance sur les autres en leur absence.	B1B1-45	Formelle	mensonge
		Exiger la transparence.	B1B1-51	Formelle	mensonge
		Ne pas tolérer le mensonge.	B1B1-51	Formelle	mensonge
		Lorsque l'on subit ou que l'on est témoin de manquement à l'éthique, il faut l'exprimer, émettre ses malaises, verbaliser.	B1A1-59	Formelle	tous
		Respecter la confidentialité.	B1A1-72	Formelle	mensonge
		Comment amener les gens sur un terrain où ils vont être confrontés à leur manque d'éthique?	B1B2-46	Formelle	tous
<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Manquements à l'éthique	Impacts négatifs des manquements à l'éthique= -risques de poursuites judiciaires; -risques de rendre les gens malades; -risques de freiner le développement de ton organisation.	B1A1-61	Formelle	tous
		Bénéfices des manquements à l'éthique=avantages personnels	B1A1-62	Formelle	tous

## **ANNEXE 11**

**UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SA SOLITUDE »**

**Tableau 43 : Unités de signification classées sous « assumer sa solitude »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision du développement individuel	L'objectif est d'être content de se lever le matin, pouvoir dormir sur ses deux oreilles.	B1A2-61	Motrice	solitude
		L'objectif est de parvenir à apprécier les choses simples même si on a de grands rêves.	B1A2-62	Motrice	solitude
		L'objectif est de cultiver le calme intérieur.	B1A2-62	Motrice	solitude
		L'objectif est d'être bien avec soi-même.	B1A2-61	Motrice	solitude
		Les valeurs de base d'une personne sont innées ou apprises dans l'enfance.	B1B2-57	Motrice	solitude
		Lire aide à construire ses valeurs personnelles.	B1B2-60	Motrice	solitude
<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux besoins, aux goûts et aux choix individuels	Aimer et avoir une facilité à initier les choses. Besoin d'initier les choses.	B1A7-3, B1A7-4	Motrice	solitude
		Par goût, par choix de vie. Volonté d'être en affaires depuis tout jeune.	B1B6-1; B1A12-1	Motrice	solitude
		Ambition	B1A7-2	Motrice	solitude
		Aimer commander.	B1A7-2	Motrice	solitude
		Penchant naturel pour la gestion.	B1A7-3	Motrice	solitude
		Adorer son métier.	B1A1-21	Motrice	solitude
	Raisons liées à la volonté d'agir	Provient d'une famille très engagée. Influence familiale. Engagée= très politisée, formation en droit, intéressé à la société, à ce qui se passe dans la société, lisaient les journaux, discussions animées.	B1B2-3, B1B2-4	Motrice	solitude
	Raisons liées aux qualités personnelles	Avoir une expertise technique qui répond à un besoin.	B1A2-1	Motrice	solitude
		Démontrer des qualités de gestion, du leadership. Leadership=Prendre les devants, initier des idées, avoir des idées et la capacité de rassembler une équipe autour de ses idées.	B1A2-2	Motrice	solitude
		Être une personne d'action.	B1A7-3	Motrice	solitude
		Avoir de l'expérience. Se faire confiance, être apte à apporter des solutions, des voies de passages.	B1B3-12	Motrice	solitude
		Avoir réussi les examens de cadre supérieur.	B1B3-3	Motrice	solitude
		Croire en soi.	B1B1-6	Motrice	solitude



<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>		Tempérament entêté, déterminé, aime l'harmonie, n'aime pas le stress, aime créer une atmosphère où les gens sont bien.	B1A1-24	Motrice	solitude
	Raisons liées aux opportunités	Le travail de gestionnaires n'était pas une ambition.	B1B1-6, B1A2-3	Motrice	solitude
		N'avait jamais envisagé un poste de gestion.	B1B1-2	Motrice	solitude
		Être identifié comme la relève en gestion par l'organisation.	B1A2-5, B1B3-12	Motrice	solitude
		Être encouragé par ses supérieurs à participer à un processus interne.	B1B3-2, B1B3-4	Motrice	solitude
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	Aimer être responsable de son travail.	B1B6-3	Motrice	solitude
		Aimer avoir de la latitude.	B1A12-2	Motrice	solitude
		L'argent n'est pas une motivation.	B1B2-18	Motrice	solitude
	Motivations liées à la volonté d'agir	C'est stimulant de prendre des décisions et de formuler des recommandations.	B1B3-26	Motrice	solitude
		Travailler dans le sens de ses convictions.	B1B2-7	Motrice	solitude
	Motivations liées au défi	Défi intellectuel	B1B3-11	Motrice	solitude
		Défi	B1B1-7, B1A2-9, B1B6-3, B1A1-21, B1B2-11, B1B2-17; B1A12-8	Motrice	solitude
		Défi professionnel et défi financier	B1B6-2	Motrice	solitude
		Défis, responsabilités qui valaient la peine de mettre sa carrière d'avocat en veille.	B1B2-16	Motrice	solitude
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Aimer travailler.	B1B6-18	Motrice	solitude
		Faire appliquer des choses qui ne sont pas populaires.	B1A2-23	Motrice	solitude
		La gestion c'est souvent organiser les choses pour que ça avance, c'est lourd à gérer.	B1A7-35	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Influence sur la prise de décision.	B1B3-20	Motrice	solitude
		Privilège d'avoir accès, une proximité avec les grandes décisions. Privilège de pouvoir prendre les décisions.	B1B3-21	Motrice	solitude
		Les valeurs guident et permettent de ne pas se tromper, de garder sa crédibilité et d'être à l'aise avec les décisions que l'on prend.	B1B2-28	Motrice	solitude
		Quand on a des choses tranchantes à faire, on doit préparer les choses avant d'amener les décisions. Il faut préparer les gens.	B1A6	Motrice	solitude
		Après analyse, c'est le décideur qui tranche, avec son jugement, ce qui est acceptable ou non de transmettre comme information.	B1B3-47	Motrice	solitude
		La perspective éthique ne change pas grand-chose parce que les valeurs personnelles sont déjà intégrées à son processus de décision.	B1B2-43	Motrice	solitude
		Il faut s'impliquer dans la politique, on ne peut pas laisser notre pouvoir aux autres.	B1A4	Motrice	solitude
		Les valeurs déterminent les risques acceptables dans certaines décisions.	B1A12	Motrice	solitude
	Capacité à incarner une vision	Devenir une personne de référence dans son milieu.	B1B3-16	Motrice	solitude
		Avoir des convictions et être acharné.	B1A4	Motrice	solitude
		L'éthique c'est la cohérence entre la vision et les actions.	B1A6	Motrice	solitude
	Capacité à mobiliser les gens	Leadership=chef d'orchestre. Quelqu'un qui est respecté par ses collègues, qui montre l'exemple, qui travailler un eu plus fort que les autres, qui va au-devant des coups plus que les autres. Quelqu'un auquel les gens se réfèrent naturellement quand ils vont être devant un enjeu ou un problème.	B1B6-6	Motrice	solitude
		Créer de l'adhésion autour des décisions	B1A2-24	Motrice	solitude
		Être la personne la plus passionnée au travail. Passion=dynamisme contagieux et bienfaisant (influence positive).	B1B1-25	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à mobiliser les gens	Constance	B1B6-17	Motrice	solitude
		La gestion des ressources humaines est un aspect plate du travail du gestionnaire (les mauvais employés). Les employés qui manquent de motivation, qui trainent les pieds, qui se disent victimes et qui se plaignent. Ils sont émotifs et n'entendent pas les arguments objectifs dans un dialogue de sourds. Idéal = des équipes qui rament dans le même sens que toi et avec lesquelles tu peux avoir un dialogue intéressant (arguments objectifs).	B1B3-27	Motrice	solitude
		Incarner quelqu'un qu'on a tendance à vouloir suivre, quelqu'un en qui on a confiance. Faire ce que l'on dit.	B1A8	Motrice	solitude
		Le pouvoir c'est le personnel qui le rend légitime. Il faut mobiliser et convaincre.	B1A6	Motrice	solitude
	Capacité à assumer des responsabilités	Sentiment de responsabilité	B1A7-15	Motrice	solitude
		Autorité assumée par une seule personne qui mesure les impacts sans avoir négligé l'avis des gens et qui en assume seule la responsabilité en faisant preuve de courage. Courage=Trancher et assumer ses décisions tout en étant humain.	B1B3-25	Motrice	solitude
		Solitude. C'est le gestionnaire qui décide en fin de compte et qui prend les risques.	B1A2-21, B1b6-8	Motrice	solitude
		Des victoires en équipe et des défaites solitaires.	B1B1-19	Motrice	solitude
		Responsabilité et imputabilité	B1B1-19, B1A2-21	Motrice	solitude
		Capacité à encaisser et à parer les coups.	B1A2-25	Motrice	solitude
		Beaucoup de monde pour fêter les succès, mais peu de personnes pour assumer les revers ensemble.	B1A2-27	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à assumer des responsabilités	Ne se sent pas responsable personnellement, c'est l'entreprise qui est responsable.	B1B6-9	Motrice	solitude
		Être responsable. Avoir la volonté de réussir, de faire marcher, de faire avancer. Parfois elle s'accroche trop et ce n'est pas bon pour elle.	B1A7-16	Motrice	solitude
		C'est au gestionnaire à accepter et à assumer les mauvais côtés de la gestion.	B1A2-27	Motrice	solitude
		Perte de pouvoir sur son propre destin en état au service de son organisation (sens des responsabilités)	B1B3-19	Motrice	solitude
		Solitude face à ses décisions, car c'est le gestionnaire qui est imputable.	B1A1-13	Motrice	solitude
		Pouvoir=Avoir des responsabilités surtout en OBNL	B1A1-31	Motrice	solitude
		Responsabilités du gestionnaire : -Avoir une crédibilité personnelle; -Être reconnu pour ton professionnalisme; -Être honnête; -Travailler avec rigueur; -Assiduité; -Collaboration avec des gens à l'externe.	B1A1-35	Motrice	solitude
		Si quelqu'un pourrit l'organisation, le gestionnaire doit prendre ses responsabilités et prendre la décision.	B1A1-49	Motrice	solitude
		Pouvoir=responsabilité lourde	B1B2-24	Motrice	solitude
		Doser l'équilibre parfait entre le partage du pouvoir et le fait d'assumer ses responsabilités. Il faut prouver aux gens que tu es à l'écoute et que tu vas tenir compte de leur avis, mais que c'est encore toi qui as la prise de décision finale.	B1A12	Motrice	solitude
		Dans le pouvoir il y a une personne qui est imputable. Cette personne va répondre des résultats des décisions. Mais pour prendre la décision, pour assumer correctement le pouvoir, la personne a besoin de gens pour l'aider à voir tous les côtés d'une situation. C'est donc une décision qui se prend en groupe, mais qui s'assume seul.	B1A12	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à assumer des responsabilités	Le pouvoir c'est la responsabilité de faire faire ce qui doit être fait même si ça paraît trop.	B1A6	Motrice	solitude
		Le pouvoir c'est assumer un devoir.	B1A6	Motrice	solitude
		Le pouvoir est la responsabilité d'être le leader qu'il faut. Être le gestionnaire que l'on doit être.	B1A6	Motrice	solitude
		C'est difficile de se sentir responsable de centaines de milliers de dollars publics.	B1B3-44	Motrice	solitude
		L'humain est foncièrement seul, seul avec ses pensées. Tu ne peux remettre tes responsabilités à personne.	B1A1-70	Motrice	solitude
	Capacité à contrôler	Le pouvoir exige de la rigueur. Être exigeant pour soi-même et être exigeant pour les autres.	B1B1-22	Motrice	solitude
		Éthique=rigueur	B1A6	Motrice	solitude
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Le style de gestion est lié aux références, modèles, influences familiales et culturelles. La France a une culture plus hiérarchique que le Québec.	B1A7-11	Motrice	solitude
		Style bon père de famille (filtreur d'information, protecteur, reformulation des messages pour qu'ils soient mieux reçus) Paternalisme VS style responsabilisation du personnel, imputabilité du personnel en lien avec leurs objectifs, autonomie. Empowerment.	B1B1-20; B1A12-9	Motrice	solitude
		Le style de gestion collaboratif a de meilleurs impacts au Québec ET en France.	B1A7-11	Motrice	solitude
		Avoir droit à l'émotion.	B1B1-13	Motrice	solitude
		Être respecté sans exercer une autorité écrasante.	B1A2-52	Motrice	solitude
		Le pouvoir implique la gestion de l'égo.	B1B1-18	Motrice	tous
		Le style de gestion est lié à la personnalité du décideur.	B1A7-11; B1A12-5	Motrice	solitude
		Contrôle de soi et de ses émotions.	B1B1-14, B1B1-37, B1A1-26	Motrice	solitude
		Montrer l'exemple.	B1B6-7	Motrice	solitude
		Le pouvoir a un côté intrinsèque qui vient de l'intérieur et un côté qui s'apprend avec l'expérience.	B1B6-5	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	L'exercice du pouvoir est une action qui se fait naturellement.	B1B6-5	Motrice	solitude
		C'est très intense faire de la gestion.	B1A2-28	Motrice	tous
		Rester authentique.	B1B6-21	Motrice	solitude
		Trop d'égo=mauvais gestionnaire. Mais ça prend quand même de l'égo.	B1A7-34	Motrice	solitude
		Équilibre entre l'humilité et la conscience de sa valeur.	B1B1-26	Motrice	solitude
		Avoir de la confiance en soi.	B1B6-17	Motrice	solitude
		Les aspects culturels peuvent influencer les comportements du gestionnaire.	B1A7-6	Motrice	solitude
		La personnalité et le caractère ont un impact dans la gestion. On gère comme on est.	B1A7-6	Motrice	solitude
		Le style de gestion peut te dévorer et t'amener jusqu'à la maladie.	B1A1-2	Motrice	solitude
		Le pouvoir est d'abord un pouvoir sur soi-même. Il faut l'assumer et ne pas l'imposer aux autres.	B1A1-3	Motrice	solitude
		Le pouvoir de se changer soi-même avant tout, changer sa perception des événements.	B1A1-4	Motrice	solitude
		Notre façon d'être émane de l'éducation que l'on a eue dans notre famille et à l'école (valeurs).	B1A1-7	Motrice	solitude
		Les organisations veulent des gestionnaires qui savent se contrôler.	B1A1-26	Motrice	solitude
		Pouvoir= pouvoir sur soi, de garder le contrôle sur soi, de guider les autres.	B1A1-30	Motrice	solitude
		Assumer d'être une femme et décider de ne pas faire les choses comme un homme. Assumer sa féminité.	B1A1-46	Motrice	solitude
		Respecter ses valeurs quitte à ce que cela amène son départ (ne pas modifier ses valeurs en fonction de calculs personnels).	B1B2-28	Motrice	solitude
		Intégrité personnelle : rester soi-même et fidèle à sa nature. Pas de remord, pas de regret et un sentiment de fierté.	B1B2-38	Motrice	solitude
		Prendre un engagement avec soi-même. S'écouter et être son propre baromètre.	B1A4	Motrice	solitude
		Choisir ses batailles. Développer un système de priorités.	B1A4	Motrice	solitude
		Authenticité=crédibilité, Croire aux mandats que l'on fait.	B1A4	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Pouvoir de séduction. Pouvoir de l'humour pour obtenir gain de cause, pour convaincre.	B1A4	Motrice	solitude
		Croire en soi et avoir du courage.	B1A8	Motrice	solitude
		Suivre sa voie. Suivre sa passion.	B1A8	Motrice	solitude
		Humilité et cohérence.	B1A8	Motrice	solitude
		Pouvoir=rigueur, exigence pour soi-même et pour les autres.	B1A6	Motrice	solitude
		Le pouvoir c'est pas drôle. Il faut que je me parle pour rire.	B1A6	Motrice	solitude
		La source de l'éthique personnelle se trouve dans le patrimoine d'expérience, famille, culturel, influence de l'environnement.	B1A2-46	Motrice	solitude
		Contrôle de soi et de ses émotions.	B1B1-49	Motrice	solitude
		Rester authentique comme gestionnaire.	B1A7-36	Motrice	solitude
		L'éthique prend sa source dans l'intention et se prouve dans l'action.	B1A2-47	Motrice	solitude
		L'éthique personnelle est difficile à définir.	B1A2-42	Motrice	solitude
		L'éthique est une réaction personnelle face aux choses, aux événements.	B1A2-35	Motrice	solitude
		Il a déjà l'impression d'être éthique dans sa gestion, car il agit en fonction de ses valeurs.	B1B6-19	Motrice	solitude
		Éthique=intrinsèque.	B1A2-45	Motrice	solitude
		On gère comme on est. Il faut trouver un moyen d'être à l'aise avec ce que l'on fait.	B1B3-50	Motrice	solitude
		L'éthique personnelle se joue dans la chimie par laquelle une personne utilise les concepts éthiques dans le feu de l'action.	B1A2-42	Motrice	solitude
		Prêcher par l'exemple.	B1B1-52	Motrice	solitude
		Exemplarité : Ce que je dis à mes clients, je me l'applique aussi au travail dans ma gestion.	B1A7-30	Motrice	solitude
		Pouvoir=Montrer l'exemple d'une éthique personnelle cohérente.	B1A2-41	Motrice	solitude
		Avoir une expertise dans le domaine.	B1A7-32	Motrice	solitude
		Donner l'exemple.	B1A1-76	Motrice	solitude
		Éthique=valeurs	B1B2-44	Motrice	solitude
		À partir de tes croyances, tu te bâtis 2 ou 3 valeurs qui vont te guider.	B1B2-46	Motrice	solitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Convictions religieuses=profondément personnel, ça ne s'impose pas, l'éthique non plus.	B1B2-51	Motrice	solitude
		Le gestionnaire doit respecter ses valeurs, il n'a pas le choix. Si tu sors de ton cadre de valeurs, il faut que tu sois en mesure de le justifier.	B1A12	Motrice	solitude
		Être une personne de coeur.	B1A8	Motrice	solitude
		Simplicité, sincérité, générosité.	B1A8	Motrice	solitude
		Peu importe ce qu'elles font, les personnes tentent toujours de respecter une éthique personnelle.	B1A6	Motrice	solitude
		Faire des sacrifices (familles, conjoint, amis, temps, stress, épuisement).	B1A6	Motrice	solitude
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Rester simple, accessible. Simplicité=Garder les relations simples, humaines, ouvertes, vraies, directes. Ne pas compliquer les choses.	B1B1-54	Motrice	solitude
<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Conciliation avec vie personnelle	Sentiment d'être captif, de ne plus contrôler son agenda, sa destinée.	B1B3-19; B1A12	Motrice	solitude
		Un gestionnaire doit garder son équilibre.	B1A1-12; B1A12; B1A8	Motrice	tous
	Écarts émotionnels	Pouvoir=grands bonheurs et grandes douleurs.	B1A2-21, B1B2-33	Motrice	solitude
	Manquements à l'éthique	Avoir de l'éthique c'est souffrir quand mon éthique et mes valeurs ne sont pas celles des autres et que ça heurte.	B1A1-51	Motrice	solitude
<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Être en contrôle	S'exercer à garder son sang-froid.	B1A2-33	Motrice	tous
		Prendre du recul. Limiter un peu l'intensité en prenant du temps pour réfléchir. Essayer d'être plus zen, de se ramener à soi.	B1A2-29	Motrice	tous
		Il ne pense pas au fait qu'il porte plus de responsabilités que les autres.	B1B6-10	Motrice	solitude
	Aller de l'avant	Avoir une certaine résilience. C'est arrivé, c'est fini.	B1B2-35; B1A4	Motrice	solitude



## **ANNEXE 12**

**UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SA FINITUDE »**

**Tableau 44 : Unités de signification classées sous « assumer sa finitude »**

<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées aux aspirations	Poursuivre son développement professionnel.	B1A2-8	Motrice	finitude
		Avoir la possibilité de se professionnaliser.	B1A1-21	Motrice	finitude
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Vouloir apprendre en continu.	B1B1-21	Motrice	finitude
		Curiosité, intérêt pour différentes choses.	B1A2-7, B1B6-17	Motrice	finitude
		Ouverture d'esprit	B1B6-17	Motrice	finitude
	Capacité à obtenir des résultats	Il faut avoir les moyens financiers pour faire ce que tu as à faire.	B1B6-17	Motrice	finitude
		Travailler beaucoup.	B1B6-18	Motrice	finitude
		Stress quand les résultats ne sont pas là ou que les choses n'avancent pas.	B1A7-15	Motrice	finitude
		Être en mesure d'apprécier les petits pas dans la bonne direction.	B1A7-45	Motrice	finitude
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Avoir la précaution de prendre la bonne décision selon les délais disponibles pour la prendre, évaluer par la suite les conséquences de la décision et réviser la décision selon le cas.	B1B2-31	Motrice	finitude
		T'es mieux de prendre une mauvaise décision que pas de décision pour être efficace. Il est important ensuite d'analyser la mise en oeuvre et changer la décision si ce n'est pas la bonne.	B1B2-41	Motrice	finitude
		Savoir quand on est pas la bonne personne pour prendre la décision et prendre la décision quand même pour ne pas bloquer les processus, ensuite faire un processus de rétroanalyse, mesurer les conséquences et apporter des correctifs ou constater l'erreur.	B1B2-42	Motrice	finitude
	Capacité à mobiliser les gens	Donner des leviers au talent des autres.	B1A2-59	Motrice	finitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Le pouvoir implique la gestion de l'égo.	B1B1-18	Motrice	Tous
		Apprendre à se connaître soi-même. Connaître ses forces et ses faiblesses. Reconnaître et suivre ses intuitions.	B1A2-34	Motrice	finitude
		C'est très intense faire de la gestion.	B1A2-28	Motrice	Tous
		L'échec permet de développer sa connaissance de soi. Développement personnel=Regarder si l'impact que l'on a sur les gens est celui que l'on souhaite avoir. Se questionner sur sa part de responsabilité. Faire de l'introspection. Regarder ce que l'on peut changer, prendre en considération, voir différemment pour devenir meilleur.	B1A7-6	Motrice	finitude
		Savoir ce que nous sommes : forces et faiblesses.	B1A1-5	Motrice	finitude
		Croire que tu as la vérité est la pire des choses.	B1A1-26	Motrice	finitude
		Le gestionnaire doit connaître ses forces et ses faiblesses.	B1A1-26	Motrice	finitude
		Vouloir constamment s'améliorer.	B1A1-41	Motrice	finitude
		Admettre que l'on peut se tromper.	B1B2-40	Motrice	finitude
		Être conscient que tu n'es pas bon dans tout.	B1A12	Motrice	finitude
		Admettre ses limites.	B1A12	Motrice	finitude
		Prendre la critique.	B1A4	Motrice	finitude
		Se donner le droit de faire des erreurs et accepter que les autres en fassent.	B1A4	Motrice	finitude
		Avoir un bon degré d'introspection : Reconnaître ses biais et être capable de faire l'avocat du diable avec soi-même. Reconnaître que comme gestionnaire, nous avons des biais.	B1A7-37	Motrice	finitude
		S'exercer à être la personne sur qui les autres vont pouvoir compter quand l'entreprise en a besoin.	B1A2-33	Motrice	finitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à avoir des idées novatrices, être en mode solution.	Apprendre de ses erreurs.	B1B1-32	Motrice	finitude
		Considère l'échec comme une opportunité de s'améliorer, de se corriger, d'apprendre, de le faire mieux la prochaine fois. Échec=opportunité de s'améliorer, de corriger le tir, d'apprendre, de faire mieux la prochaine fois, de grandir.	B1B1-35, B1A7-22	Motrice	finitude
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	En éthique, c'est plus efficace d'être humain pour que les gens se reconnaissent en toi. C'est plus efficace d'être sensible aux gens que d'être une sorte de saint.	B1A2-44	Motrice	finitude
		Développer le talent des autres.	B1A2-59	Motrice	finitude
		En éthique, il faut choisir ses batailles. S'il y a un malaise, il faut le passer à travers un filtre. Est-ce qu'il y a une notion d'intérêt public? Est-ce que ça me concerne? etc.	B1A4	Motrice	finitude
		Aider les gens à travailler sur eux-mêmes.	B1A8	Motrice	finitude
<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Conciliation avec vie personnelle	Difficile de concilier le travail avec les autres passions de sa vie personnelle. Avoir besoin de ses autres passions pour se réaliser complètement.	B1B3-17, B1B3-19; B1A4; B1A6	Motrice	finitude
		Un gestionnaire doit garder son équilibre.	B1A1-12; B1A12; B1A8	Motrice	Tous
	Écarts émotionnels	Il y a des moments où le gestionnaire est plus fragile. Être débordé de travail et que tu as l'impression que si tu ne travailles pas plus, tu nuis à l'organisation, aux projets et aux clients. Cela crée du stress qui fragilise et un sentiment de perte de contrôle.	B1B3-29	Motrice	finitude
		Avec la fatigue, le gestionnaire est plus vulnérable.	B1A1-50	Motrice	finitude
	Santé	Pression, stress et anxiété, effets personnels indésirables.	B1A2-21, B1A7-15, B1B3-16, B1B5-13; B1A4; B1A6	Motrice	finitude
		Problèmes de santé (dépression, anxiété)	B1A2-27; B1A12	Motrice	finitude

<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Poser des limites	Les besoins de l'organisation sont infinis, il faut savoir se limiter.	B1A2-64; B1A12	Motrice	finitude
		Gérer son niveau d'énergie à donner.	B1A2-64; B1A12	Motrice	finitude
		Préserver du temps pour réaliser les autres passions essentielles à son équilibre (ex. : écrire).	B1B3-18	Motrice	finitude
		Rechercher l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.	B1A2-64, B1A7-16; B1A8	Motrice	finitude
		Donner le meilleur de soi est suffisant.	B1B1-39;	Motrice	finitude
		Restreindre la place que prend le travail dans nos pensées.	B1A2-30; B1A12	Motrice	finitude
		Être capable de déconnecter (coupure entre le travail et la maison).	B1B2-34	Motrice	finitude
	Être en contrôle	Faire des listes de tâches et prioriser les actions dans un échéancier.	B1B3-30	Motrice	finitude
		S'exercer à garder son sang-froid.	B1A2-33	Motrice	Tous
		Se pratiquer à réagir avec calme, s'exercer. Essayer de trouver une façon de réagir dans le calme pour être efficace.	B1A2-32	Motrice	finitude
		Prendre du recul. Limiter un peu l'intensité en prenant du temps pour réfléchir. Essayer d'être plus zen, de se ramener à soi.	B1A2-29	Motrice	Tous
		Pratiquer la zénitude pour garder son équilibre.	B1A1-13	Motrice	finitude
	Prendre soin de soi	Faire attention à soi.	B1A2-29	Motrice	finitude
		Se faire du bien.	B1B3-18; B1A4	Motrice	finitude
		Avoir des échappatoires, des façons de s'évader.	B1B1-33; B1A12	Motrice	finitude
		Prendre soin de soi.	B1A2-29	Motrice	finitude
		Faire attention à soi, profiter de la vie dans les choses simples.	B1A1-42	Motrice	finitude
		Avoir conscience que la santé mentale c'est fragile.	B1A1-44	Motrice	finitude

<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Aller de l'avant	Avoir une capacité de résilience. S'entraîner à encaisser l'échec pour mieux rebondir.	B1B1-36	Motrice	finitude
		Gérer son stress par le lâcher-prise. Lâcher-prise : Aller au bout de ce que tu peux faire, quand tout a été tenté, accepter que les résultats ne soient pas là, avoir une certaine résilience par rapport à cela et mettre son énergie sur un autre objectif. Résilience : Se ramener à l'essentiel, relativiser, décrocher et se concentrer sur un autre objectif plus positif. Se remonter rapidement et trouver d'autres solutions.	B1A7-16, B1A7-17	Motrice	finitude
	Éviter l'évitement	Tu ne peux pas balayer les émotions, les mettre de côté ou les refouler, elles reviennent autrement. Le ressenti est un phare qui peut te guider dans les décisions. Il faut l'écouter. Ça aide en gestion.	B1B3-34; B1A12	Motrice	finitude
		La pire réaction à une crise est de faire de l'évitement. Il faut régler.	B1B3-34, B1B3-51	Motrice	finitude

## **ANNEXE 13**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « ASSUMER SON INCERTITUDE »**

**Tableau 45 : Unités de signification classées sous « assumer son incertitude »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision négative des personnes	La gauche se comporte comme des dogmatiques... On est bons, vous êtes mauvais.	B1B2-48	Motrice	incertitude
	Vision de l'environnement	L'avenir est flou.	B1A2-65	Motrice	incertitude
		L'environnement bouge vite (moins de 3 ans).	B1A2-65	Motrice	incertitude
<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux qualités personnelles	Avoir une bonne connaissance du secteur d'activités (forces et faiblesses).	B1B1-3	Motrice	incertitude
		Habileté à convaincre, écouter, argumenter et aussi se laisser influencer. Déf : Convaincre est une façon d'obtenir le consensus puis l'adhésion à une décision qui a été proposée. Ce n'est pas obliger l'autre à se ranger à son avis, mais plutôt, par la discussion, faire en sorte que l'autre adhère lui-même par que l'on aura ensemble envisagé toutes les facettes.	B1A12-5	Motrice	incertitude
		Connaissance des musées.	B1A1-23	Motrice	incertitude
	Raisons liées aux opportunités	Opportunités imprévues.	B1B1-1, B1B1-5, B1A2-5; B1A12-4	Motrice	incertitude
		Hasard parce qu'il n'était pas destiné à cette carrière et son but n'était pas de faire de la politique. Les événements ont conduit à des opportunités.	B1B2-1	Motrice	incertitude
		Implication a conduit à des opportunités.	B1B2-2	Motrice	incertitude
	Motivations liées à la satisfaction personnelle	Est-ce que ça vaut la peine de faire cela par rapport à ce que tu sacrifies?	B1B2-15	Motrice	incertitude
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	Aimer s'adapter.	B1B6-4	Motrice	incertitude
		Aimer le changement.	B1B6-4	Motrice	incertitude
		Aimer tenter d'anticiper le futur et développer (stratégie).	B1B6-4	Motrice	incertitude
		Aimer élaborer des stratégies, trouver des voies de passage.	B1B3-6	Motrice	incertitude



<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Travailler sur l'entreprise autant que dans l'entreprise.	B1B6-16	Motrice	incertitude
		Avoir une meilleure compréhension des enjeux, des problématiques, du milieu, de son rôle.	B1A2-12	Motrice	incertitude
		C'est aux décideurs d'assumer les pressions, les changements dans la réalité commerciale.	B1B6-14	Motrice	incertitude
		Positionner l'entreprise au bon endroit pour le futur.	B1B6-15	Motrice	incertitude
		Penser à faire les bonnes choses pour que l'entreprise se développe.	B1B6-10	Motrice	incertitude
		Rester en mouvement et faire plusieurs choix stratégiques.	B1B6-15	Motrice	incertitude
		Gérer la complexité en raison des facteurs externes et du nombre de personnes impliquées.	B1A2-26	Motrice	incertitude
		Il faut être en mouvement, s'adapter continuellement.	B1B6-13	Motrice	incertitude
		Être stimulé par les défis stratégiques causés par l'incertitude de l'avenir.	B1B6-15	Motrice	incertitude
		Être prêt à faire face aux imprévus.	B1A2-31	Motrice	incertitude
		Foncer sans vraiment mesurer toutes les conséquences de ce dans quoi je m'embarque.	B1A7-22	Motrice	incertitude
		Flexibilité	B1B1-4, B1A2-31	Motrice	incertitude
		Capacité d'adaptation	B1B1-4	Motrice	incertitude
		Tolérance à vivre dans l'insécurité.	B1B6-17	Motrice	incertitude
		Le domaine évolue et change beaucoup. La réalité du domaine change.	B1B6-8, B1B6-13	Motrice	incertitude
		Connaitre les tendances.	B1A1-38	Motrice	incertitude
		Connaitre l'actualité.	B1A1-38	Motrice	incertitude
		Lire, rester branché sur le monde.	B1A1-38	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Se tenir à jour sur les connaissances spécifiques et générales.	B1A1-39	Motrice	incertitude
		Sentir le pouls du monde est un prérequis.	B1A1-39	Motrice	incertitude
		Avoir des réseaux, pas juste des réseaux sociaux, mais des contacts en personne aussi.	B1A1-40	Motrice	incertitude
		Connaitre les élus.	B1A1-40	Motrice	incertitude
		Suivre l'actualité municipale, fédérale et politique.	B1A1-40	Motrice	incertitude
		Le pouvoir doit tenir compte des perceptions parce que la perception c'est aussi la réalité. On ne peut jamais exclure la perception même si elle est fausse.	B1A6	Motrice	incertitude
		On ne vit pas dans un monde qui anticipe. Les gens préfèrent regarder après. Quand tu as des responsabilités, tu as le devoir de prévenir un peu, d'avoir une idée, d'anticiper. C'est la crédibilité.	B1A6	Motrice	incertitude
		L'éthique dépend de l'environnement dans lequel on est. De l'ouverture dont on fait preuve. De sa capacité à remettre en question nos perceptions.	B1A7-50	Motrice	incertitude
	Capacité à obtenir des résultats	Pressions financières	B1B6-13	Motrice	incertitude
		Pouvoir=Aléatoire Les bonnes valeurs ne garantissent pas le bon résultat. Les mauvaises valeurs ne garantissent pas les résultats les moins nobles.	B1B2-26	Motrice	incertitude
		La gestion pour une entreprise privée est plus valorisée que pour une organisation publique. Il y a une perception populaire que les gestionnaires en privé sont plus performants que ceux du public. Les gestionnaires publics ont mauvaise presse.	B1A6	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Le pouvoir c'est connaître l'organisation. C'est sentir le pouls et aller vérifier. Il faut écouter notre senti et notre intuition, mais aller valider et organiser les choses pour arriver à un résultat.	B1A6	Motrice	incertitude
		Crédibilité en gestion. Faire ses preuves, générer des revenus, avoir une clientèle, avoir une bonne pratique, avoir une expertise.	B1A7-31	Motrice	incertitude
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Nécessité de prendre du recul.	B1B1-14	Motrice	incertitude
		Apporter le meilleur éclairage possible sur une décision.	B1B3-20	Motrice	incertitude
		Prendre des décisions rapides et s'ajuster ensuite.	B1B6-12	Motrice	incertitude
		Le savoir c'est le pouvoir. L'expérience que tu accumules, les connaissances et la lecture que tu as d'une situation.	B1B3-15	Motrice	incertitude
		Se laisser influencer pas le regard des autres. Les décisions ne sont pas simples. C'est normal de se laisser convaincre.	B1A12	Motrice	incertitude
		Avec un niveau de pouvoir en particulier vient un niveau d'accès à l'information pour prendre les décisions. Il faut aller compléter cette information sur le terrain.	B1A6	Motrice	incertitude
		Le pouvoir c'est décider avec l'info que l'on a, mais si la décision doit être changée, à la lumière de nouvelles informations, il faut le faire. Ne pas s'entêter.	B1A6	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Il faut parler, consulter pour prendre la meilleure décision. Le pouvoir c'est l'information.	B1A6	Motrice	incertitude
		Faire une gestion préventive. Quand on doit prendre une décision, il faut se projeter sur les effets et les impacts. Il faut prévoir quelques coups à l'avance, car c'est ce qui prévient de sombrer. Si on n'est pas prêts, il faut corriger tout de suite. La prévention c'est se mettre à la place des autres. D'être capable de regarder nos propres décisions dans les yeux des autres.	B1A6	Motrice	incertitude
		Éthique=consultation. Consultation=Pour éviter une lecture individuelle (biaisée), il est important de discuter avec les personnes impliquées, experts, etc. en vue de prendre la meilleure décision. Les autres apportent un autre éclairage sur une situation.	B1B3-41	Motrice	incertitude
		La lecture de la situation avant de prendre une décision dépend de la personne. Qui peut dire qu'il a pris en compte l'ensemble des aspects d'une décision?	B1B3-40	Motrice	incertitude
		Voir macro, voir tous les impacts d'une décision.	B1B3-37	Motrice	incertitude
		Évaluer et faire voir l'impact, les conséquences de certaines décisions.	B1A7-47	Motrice	incertitude
		Dans la prise de décision éthique, il faut que les gens aient été consultés ou que l'on ait tenu compte de leur opinion. Il y a une notion d'acceptabilité.	B1A6	Motrice	incertitude
	Capacité à incarner une vision	Voir macro, voir le plus large possible.	B1B3-38	Motrice	incertitude
		L'éthique n'est pas un dogme, il n'y a pas une seule bonne façon de penser. Il y a de bonnes idées partout.	B1B2-49	Motrice	incertitude
	Capacité à assumer des responsabilités.	Pouvoir lié à la connaissance=pression, sentiment dû à la responsabilité, se sentir irremplaçable, essentiel.	B1B3-16	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à contrôler	Avoir un seuil de tolérance correct.	B1B6-7	Motrice	incertitude
		Lâcher prise sur ce que l'on ne contrôle pas.	B1B1-31	Motrice	incertitude
		Dans le pouvoir public, le contrôle se fait par la surveillance de l'opinion publique qui n'est pas toujours une opinion avisée.	B1A6	Motrice	incertitude
		Définir des zones de tolérance (intervalle acceptable).	B1B6-24	Motrice	incertitude
		Accepter de vivre avec l'information qu'elle te plaise ou non. Accepter les mauvaises nouvelles.	B1A7-29	Motrice	incertitude
		Être présent et établir des outils de contrôle pour se ramener rapidement (mais trop de contrôle = pas bon).	B1B6-26	Motrice	incertitude
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Le pouvoir implique la gestion de l'égo.	B1B1-18	Motrice	tous
		Utiliser le pouvoir de la bonne façon. Cette bonne façon, elle se découvre en continu, mais il faut l'utiliser au mieux de ce que l'on pense être bien.	B1A7-7	Motrice	incertitude
		Accepter de se remettre en question.	B1B1-21; B1A12-7	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Vivre le pouvoir avec courage. Avoir le courage de se mettre en déséquilibre pour progresser comme individu et comme gestionnaire. Déf. se mettre en déséquilibre : être passionné par le fait d'avoir accès à une foule d'émotions, de discussions, de complexités dans les relations et d'enjeux qui sont déstabilisants. Avoir besoin de vivre intensément pour éviter de s'ennuyer. Aimer aller au bout de ses capacités. Déf. courage : mélange de dévouement (à son organisation, à ses employés), de détermination et de la résilience. Déf. détermination : Ne pas lâcher le morceau facilement (demandes/contrats) même dans des situations difficiles.	B1A7-18, B1A7-19	Motrice	incertitude
		Ne pas avoir peur du lendemain. Pourquoi n'a-t-elle pas peur du lendemain? -Elle s'est prouvé dans l'adversité de quoi elle est capable; -Elle a confiance en ses capacités; -Elle a confiance en elle.	B1A7-29, B1A7-21	Motrice	incertitude
		C'est très intense faire de la gestion.	B1A2-28	Motrice	tous
		Crédibilité. N'est pas le fait d'avoir toutes les réponses, mais relève plus d'une attitude envers les problèmes et d'une manière de faire face à la complexité du monde. Être outillé et en mesure d'outiller les autres.	B1A1-27, B1A1-28	Motrice	incertitude
		Crédibilité. Basée sur les compétences, la connaissance de ton métier. L'honnêteté. Être passionné afin de rallier les gens à la cause (passion contagieuse). Être convaincu de la pertinence de ce qu'on fait. Avoir la sensation d'être utile à la société.	B1A1-37	Motrice	incertitude
		Éthique=balance entre la certitude et l'incertitude.	B1A1-55	Motrice	incertitude

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Se séparer des dogmes, fuir une conception polarisée du bien et du mal... du bon et du mauvais.	B1B2-48	Motrice	incertitude
		Empathie= Capacité à adopter de multiples perspectives.	B1A8	Motrice	incertitude
		Apprendre à développer un argumentaire cohérent.	B1A6	Motrice	incertitude
	Capacité à avoir des idées novatrices, être en mode solution.	La gestion c'est souvent gérer des problèmes.	B1A7-35	Motrice	incertitude
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Être ouvert aux autres.	B1A12	Motrice	incertitude
		Plonger, découvrir, se rapprocher des gens qui pensent différemment de soi sans juger. Mettre ses propres valeurs de côté pour comprendre et explorer.	B1A7-39	Motrice	incertitude
		L'éthique est dans la perception des autres.	B1A2-48	Motrice	incertitude
		Faire appel à l'éthique des autres lorsque nous ne sommes pas impliqués dans le conflit.	B1A2-36	Motrice	incertitude
		L'éthique n'est pas hermétique, fermée sur une morale des comportements.	B1A2-40	Motrice	incertitude
<b>Aspects difficiles dans l'exercice du pouvoir</b>	Conciliation avec vie personnelle	Un gestionnaire doit garder son équilibre.	B1A1-12; B1A12; B1A8	Motrice	tous
	Écarts émotionnels	Avoir des doutes en continu.	B1A2-15	Motrice	incertitude

<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Être en contrôle	Tenter d'être en contrôle malgré les impondérables et les incertitudes.	B1B6-11	Motrice	incertitude
		S'exercer à garder son sang-froid.	B1A2-33	Motrice	tous
		Se donner le temps de la réflexion. Pour voir toutes les voies possibles et pour se préparer à faire face.	B1A2-20; B1A12;	Motrice	incertitude
		Prendre du recul. Limiter un peu l'intensité en prenant du temps pour réfléchir. Essayer d'être plus zen, de se ramener à soi.	B1A2-29	Motrice	tous
		Anticiper.	B1A6	Motrice	incertitude
	Aller de l'avant	Faire le deuil du passé, car le monde change.	B1B6-12	Motrice	incertitude
		Accepter l'incertitude et l'ambiguïté.	B1B6-12	Motrice	incertitude



## **ANNEXE 14**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS DE SOLIDARITÉ »**

**Tableau 46 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de solidarité »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	Le succès est le résultat de la force de tous.	B1A2-54	Finale	solidarité
	Vision de l'environnement	Le travail est un milieu de vie.	B1A1-25	Finale	solidarité
		Notre système ne valorise pas spécifiquement les valeurs sociales telles que le droit au bonheur pour tous.	B1B2-61	Finale	solidarité
	Vision de son rôle comme humain	Il faut aider, nourrir, stimuler les autres à réaliser leurs rêves.	B1A2-59	Finale	Solidarité
		Pourquoi une éthique serait meilleure qu'une autre? = survivance de l'humanité = motivation suffisante pour changer son comportement.	B1B2-63	Finale	Solidarité
		Éthique = en fonction de la survivance de l'humanité.	B1B2-63	Finale	Solidarité
		Éthique = héritage aux autres générations.	B1B2-63	Finale	Solidarité
	Vision du développement individuel	Il faut trouver un moyen d'enseigner aux jeunes les valeurs de base de la société que l'on souhaite.	B1B2-59	Finale	Solidarité
		Avoir des modèles inspirants de valeurs éthiques.	B1B2-61	Finale	Solidarité
		Faire du milieu de travail, un milieu de croissance personnelle, d'épanouissement humain.	B1B2-64	Finale	Solidarité
<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux besoins, aux goûts et aux choix individuels	Aimer les gens.	B1B2-2	Finale	Solidarité
	Raisons liées à la volonté d'agir	Volonté de faire se réaliser des choses.	B1A7-3	Finale	Solidarité
		Désir de faire avancer les choses qui ont conduit à des opportunités.	B1A7-1	Finale	Solidarité
		Être en mesure de réaliser des choses.	B1A1-21	Finale	Solidarité
		Convictions indépendantistes.	B1B2-1	Finale	Solidarité

<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux qualités personnelles	Être fondamentalement social, aimer le contact humain.	B1B2-4	Finale	Solidarité
		Être sociable. Déf. : Facilité à vivre en groupe. Facilité à vivre pas seulement pour lui, mais aussi pour les autres. Balancer ses besoins par rapport à ceux des autres, ses valeurs. Comprendre l'environnement dans lequel tu es. Prendre la somme de toutes les réalités perçues par le monde et être capable de t'adapter, de ne pas être un problème, de participer. Essayer de comprendre les autres.	B1B2-8	Finale	Solidarité
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées à la satisfaction personnelle	S'épanouir à travers les liens que tu crées avec les gens. Reconnaître les liens forts, les vrais liens. Des liens de conviction, d'affinité, d'amitié, s'intéresser à l'autre personne. Peu importe l'allégeance. Ces liens d'amitié te motivent dans l'adversité, quand l'objectif visé n'est plus réalisable.	B1B2-19, B1B2-20	Finale	Solidarité
		Aimer le contact humain est fondamental en politique. Tu dois représenter les gens, comprendre les gens, être emphatique, agir en fonction des intérêts des autres et non des tiens. C'est la base de l'action politique, c'est fondamental et nécessaire. Si pas de comportement sociable, pourquoi aller en politique?	B1B2-5	Finale	Solidarité
	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	Loyauté.	B1B2-22	Finale	Solidarité
		Possibilité de concrétiser sa vision.	B1B1-8	Finale	Solidarité
	Motivations liées à la volonté d'agir	Désir de faire avancer les choses.	B1A2-10; B1A12-8	Finale	Solidarité
		Avoir le pouvoir de réaliser des choses.	B1A2-13	Finale	Solidarité
		Obtenir des leviers pour faire avancer des idées.	B1A2-4	Finale	Solidarité
		Possibilité de rendre à terme des projets qui lui tiennent à coeur pour améliorer le milieu.	B1A2-6	Finale	Solidarité
		Avoir la possibilité de faire avancer ou changer les choses.	B1A1-21; B1A12-3	Finale	Solidarité
		Convictions politiques, faire du Québec un pays.	B1B2-10	Finale	Solidarité

<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées aux aspirations	Désir de réaliser des rêves.	B1A2-10	Finale	Solidarité
		Avoir un rêve : créer un musée significatif.	B1A1-21	Finale	Solidarité
		Faire des sacrifices pour la cause.	B1B2-16	Finale	Solidarité
		S'engager dans une cause grandiose, une cause noble.	B1B2-21	Finale	Solidarité
	Motivations liées à la contribution aux autres	Obtenir la reconnaissance du milieu.	B1A2-17	Finale	Solidarité
		Servir et faire une différence pour les autres.	B1B3-13	Finale	Solidarité
		Amener le milieu régional à un niveau plus professionnel, plus reconnu, plus solide.	B1A2-14	Finale	Solidarité
		Contribution à développer la région.	B1A2-14	Finale	Solidarité
		Legs à la société. Assurer sa propre pérennité après sa mort à travers son impact positif sur les gens et les choses. C'est sa contribution au monde, son legs.	B1A7-10	Finale	Solidarité
		Représenter son entreprise, son secteur d'activités sur des instances régionales, nationales et internationales.	B1A2-11	Finale	Solidarité
		Aimer les gens amène à s'impliquer.	B1B2-7	Finale	Solidarité
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Régionalité, fidélité, qualité, service.	B1B1-59	Finale	Solidarité
		Attachement profond à la région.	B1A1-80	Finale	Solidarité
	Capacité à obtenir des résultats	Aligner le respect des gens, les buts de l'organisation, le service à la clientèle et livrer la marchandise en fin de compte.	B1B6-7	Finale	Solidarité
		Assurer que l'entreprise soit bien dirigée dans les activités quotidiennes, dans les services rendus à sa clientèle ou à la population.	B1A2-18	Finale	Solidarité
		Pouvoir = doit toujours être utilisé au bénéfice de l'organisation.	B1A1-29	Finale	Solidarité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Avoir une entreprise saine de gouvernance et saine de pratiques.	B1A7-24	Finale	Solidarité
		Diversifier les sources de financement c'est sain pour l'organisation. Ça rassure les subventionneurs, ça garantit le prolongement de la mission parce que d'autres personnes connaissent ton organisation et sont convaincues de sa pertinence. don=relation d'affaires	B1A1-64	Finale	Solidarité
		Répondre à un besoin.	B1A8	Finale	Solidarité
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Notion d'efficacité dans la prise de décision. Emmagasiner toutes les informations et prendre une décision qui est quelque part solitaire. Les bonnes décisions ne peuvent pas convenir à tout le monde. Il est moins efficace de se mettre en équipe et trouver la solution. Faire émerger quelque chose de collectif en ménageant la chèvre et le chou ça donne des solutions pas très solides.	B1B3-24	Finale	Solidarité
		Des enjeux sociaux influencent la prise de décision.	B1A12	Finale	Solidarité
		Le pouvoir est une opportunité de faire changer les choses.	B1A8	Finale	Solidarité
		Prendre en compte tous les acteurs, l'ensemble de ceux qui sont touchés, ceux qui sont privilégiés, ceux qui sont défavorisés, ceux qui sont écartés.	B1B3-38	Finale	Solidarité
		Processus de délibération éthique= Déterminer le but, vers où il faut aller. Élaborer une stratégie. Valider et consulter. Décider.	B1B3-42	Finale	Tous
		Pouvoir d'influence sur le développement de la région.	B1A1-82	Finale	Solidarité
		Être considéré comme faisant partie des gens qui ont un certain leadership dans sa région.	B1A1-82	Finale	Solidarité
		Favoriser une prise de décision représentative.	B1A4	Finale	Solidarité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à incarner une vision	Insuffler une vision non seulement dans l'entreprise, mais aussi que l'entreprise contribue au grand rêve collectif dans lequel le gestionnaire est investi.	B1A2-19	Finale	Solidarité
		Avoir la possibilité d'infléchir le cours des choses, d'apporter du changement.	B1B3-20	Finale	Solidarité
		Avoir de la vision.	B1B6-17	Finale	Solidarité
		Le gestionnaire donne le ton à l'organisation au niveau de la représentation, des partenariats, de la vision de développement.	B1A1-34	Finale	Solidarité
		Avoir un but précis et noble dans l'exercice du pouvoir. Se demander : Pourquoi tu t'engages vraiment? Qu'est-ce qui te motive? Tu vas agir en fonction de quoi? Qu'est-ce qui va orienter ton action?	B1B2-26	Finale	Solidarité
		Avoir des rêves qui sont au service des gens.	B1A2-16	Finale	Solidarité
		Développement=Avoir une vision plus large. Penser à plus long terme.	B1B1-56	Finale	Solidarité
	Capacité à mobiliser les gens	Capacité à motiver les gens, à les influencer positivement, à les faire grandir et en même temps de faire grandir l'entreprise et assurer sa pérennité	B1A7-8	Finale	Solidarité
		Que les gens soient mobilisés autour du projet d'entreprise	B1A7-8	Finale	Solidarité
		S'approprier une décision même quand on n'est pas d'accord. Trouver des arguments pour y adhérer soi-même avant de la communiquer aux employés. Trouver une autre personne pour le faire quand on ne s'en sent pas capable.	B1A12	Finale	solidarité
		Adhérer aux valeurs de l'organisation. Croire en ce que l'organisation fait.	B1A7-40	Finale	Solidarité
		Les valeurs organisationnelles doivent être véhiculées par les gestionnaires et transpirer dans la culture organisationnelle.	B1A7-41	Finale	Tous
		Il faut que tous rament dans le même sens et aient des valeurs communes.	B1A1-66	Finale	Solidarité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Le pouvoir pour le pouvoir n'apporte rien si fondamentalement, tu n'as pas une belle entreprise, si les gens n'ont pas envie de travailler, si le climat n'est pas bon, si les résultats ne sont pas bons. Il n'y a pas de fun là-dedans.	B1A7-8	Finale	Solidarité
		Être utile aux gens par simple satisfaction personnelle.	B1B1-28	Finale	Solidarité
		Implication dans l'entreprise, implication sociale dans l'accompagnement des personnes. Qu'est-ce que moi j'apporte? Qu'est-ce que je vais faire de bien en fonction de ce que je pense être bien!	B1A7-10	Finale	Solidarité
		Rêve de développement VS réalisme. Le rêve a un coût. Est-ce à la société de l'assumer? Le rêve est-il partagé? Le rêve répond-il à un besoin collectif?	B1A2-16	Finale	Solidarité
		Éthique féministe	B1A1-14	Finale	Tous
		Féministe=Vouloir améliorer les conditions des femmes. Améliorer les conditions des femmes améliore aussi les conditions des hommes et de la famille.	B1A1-45; B1A12-8	Finale	Solidarité
		La politique c'est lourd à porter quand tu le fais pour les gens.	B1B2-7	Finale	Solidarité
		Avoir des idées révolutionnaires, vouloir changer les choses pour le bien commun.	B1B2-23	Finale	Solidarité
		Avoir un intérêt commun qui est plus fort.	B1B2-29	Finale	Solidarité
		Favoriser l'équilibre. S'assurer que tous les employés sont équilibrés. Les workaholics sont dangereux pour une organisation.	B1A8	Finale	Solidarité
		Améliorer les conditions de travail des personnes. Penser aux personnes qui ne parlent pas. Être sensible à la conciliation travail-famille.	B1A8	Finale	Solidarité
		Définir à quel point la décision travaille à un bien commun, à une finalité plus grande.	B1B3-38	Finale	Solidarité
		Coordination d'une régionalité véritablement collective basée sur le bénéfice de chacun, pour tous.	B1B1-60	Finale	Solidarité
		Éthique=Est-ce que c'est bon? Prendre en compte l'environnement, l'écologie du système, les impacts.	B1B3-37	Finale	Solidarité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	L'exercice éthique du pouvoir est lié à la notion de contribution enrichissante à l'organisation. Si on ne contribue pas, il faut être prêt à laisser sa place.	B1A7-25	Finale	Solidarité
		On a tous consciemment ou inconsciemment une idée de ce qu'est le bien commun.	B1B3-37	Finale	Solidarité
		Loyauté. Plier sur ses valeurs personnelles pour le bien de l'organisation.	B1A1-56	Finale	Solidarité
		Dans le dilemme entre son éthique personnelle et le bien de l'organisation, il faut savoir qui on est et ce que l'on veut pour mettre l'orgueil de côté et faire le bon choix.	B1A1-57	Finale	Solidarité
		On fait pitié par rapport aux subventions qui sont versées en milieu urbain. Les régions ne sont pas des citoyens de seconde zone.	B1A1-80	Finale	Solidarité
		La région est une cause à défendre.	B1A1-81	Finale	Solidarité
		La culture est une cause à défendre.	B1A1-81	Finale	Solidarité
		À notre niveau on peut changer des choses utiles pour la société.	B1A1-81	Finale	Solidarité
		Éthique=Amour des autres, penser aux autres, pourquoi on est ici sur terre.	B1B2-45	Finale	Solidarité
		Les gens ne seront pas capables de se mettre d'accord sur les valeurs prônées dans la fonction publique.	B1B2-55	Finale	Solidarité
		S'assurer de la santé et de la sécurité de la société.	B1A12-40	Finale	Solidarité
		L'éthique c'est la construction de normes sociales d'une société en devenir.	B1A6	Finale	Solidarité
		Éthique=valeurs démocratiques	B1B2-67	Finale	Solidarité
	Capacité à donner une structure	Les services de garde pour faciliter le travail des femmes.	B1A1-20	Finale	Solidarité
	Capacité à assumer des responsabilités.	Dans un OBNL, tu es surveillé par le public. C'est la responsabilité du gestionnaire de faire une gestion serrée, rigoureuse, planifiée, respectueuse et une bonne gouvernance.	B1A1-33	Finale	Solidarité



<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à contrôler	En gestion publique, il faut toujours démontrer le bien-fondé de ce qui est fait.	B1A6	Finale	Solidarité
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Être là tant que tu es utile.	B1A8	Finale	Solidarité
		S'assurer de donner le meilleur de soi-même au bénéfice de l'organisation en fonction de sa mission. Donner le meilleur de soi-même=être efficace au travail, s'assurer de la saine gestion, de l'utilisation maximale des ressources dans une forme d'harmonie. Respecter l'organisation.	B1A1-52	Finale	Solidarité
		L'éthique= valeurs personnelles et valeurs de la société.	B1A12	Finale	Solidarité
		Il faut qu'il y ait une cohérence entre les valeurs du gestionnaire et celles de l'organisation.	B1A6	Finale	Solidarité
		Tu fais partie de la construction des valeurs organisationnelles. Même si cela va contre nos valeurs, il faut essayer de construire. Si on ne trouve pas de voie, là on peut sortir du chemin et aller construire ailleurs dans un terreau plus fertile pour nos valeurs.	B1A6	Finale	Solidarité
		Les gestionnaires vont imposer leurs propres valeurs, leur propre éthique alors que ça devrait être l'organisation.	B1B2-64	Finale	Solidarité
	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Être proche des gens.	B1B6-8	Finale	Solidarité
		Donner au suivant-réciprocité. Reconnaître que des gestionnaires nous ont aidés à grandir et faire la même chose pour les autres.	B1A7-10	Finale	Solidarité
		Trouver un rythme commun efficace.	B1B1-23	Finale	Solidarité
		Donner aux autres la chance que l'on a eue.	B1A2-59	Finale	Solidarité
		Faire attention aux gens comme dans une famille.	B1B6-22	Finale	Solidarité
		L'éthique c'est la valeur d'autrui.	B1A6	Finale	Solidarité
<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Poser des limites	Ne pas s'attacher au pouvoir. Accepter d'être remplacé si on n'est plus la bonne personne.	B1B1-39;	Finale	Solidarité

## **ANNEXE 15**

### **UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS DE DIGNITÉ PAR LA COOPÉRATION »**

**Tableau 47 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de dignité par la coopération »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	Chaque être humain devrait pouvoir se réaliser dans ce qu'il aime, à sa façon.	B1A2-60	Finale	dignité
	Vision négative des personnes	Le pire défaut des gens est l'individualisme crasse. Les gens ne sont pas portés à penser en collectif. Ils écrasent ou laissent tomber les autres pour leur propre bénéfice.	B1A2-58	Finale	dignité
		Politique=beaucoup de bassesses, le pire de l'humain.	B1B2-13	Finale	dignité
		La politique attire un type de personne où la valorisation se fait à travers des gains individuels, des avancements, des gamiques.	B1B2-13	Finale	dignité
	Vision du développement individuel	La vie c'est pas juste une paie, il faut s'épanouir, réaliser des choses.	B1A1-75	Finale	dignité
<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux besoins, aux goûts et aux choix individuels	Besoin de comprendre pour obéir. Besoin de savoir pourquoi on fait les choses. Besoin de faire partie des décisions pour comprendre et remettre en question.	B1A7-4	Finale	dignité
	Raisons liées aux qualités personnelles	Capable de rallier les troupes et garder le calme.	B1A1-23	Finale	dignité
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées à la satisfaction personnelle	Gratification d'avoir contribué au changement.	B1B3-10	Finale	dignité
		Satisfaction personnelle à concrétiser des choses.	B1A2-10	Finale	dignité
		Satisfaction d'avoir contribué directement ou indirectement au développement.	B1B3-13	Finale	dignité
		Gratification de faire briller quelqu'un d'autre (élu).	B1B3-14	Finale	dignité
		Être stimulé par la négociation entre des personnes ayant des positions divergentes.	B1B3-7	Finale	dignité
		Ne pas aimer pas se sentir instrumentalisé.	B1A12-2	Finale	dignité
	Motivations liées aux aspirations	Être heureux. Ne serait pas heureux dans un travail routinier.	B1B6-3; B1A12-8	Finale	dignité

<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées à la contribution aux autres	Accompagner les gens à grandir. Grandir= Avoir plus confiance en eux, avoir une meilleure estime d'eux-mêmes, à s'améliorer dans leur travail.	B1B1-10	Finale	dignité
		Mépriser la notoriété et le culte de la personnalité parce que c'est malsain et c'est égocentrique.	B1B2-6	Finale	dignité
		Jouer un rôle qui va aider, être déterminant.	B1B2-16	Finale	dignité
		Avoir des qualités qui ont de la valeur pour les gens et qui seront utiles pour la cause.	B1B2-17	Finale	dignité
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Faire des alliances pour faire face aux défis de l'avenir.	B1B6-16	Finale	dignité
		Établir des partenariats.	B1B1-19	Finale	dignité
		Demander le pouvoir quand on pense être la meilleure personne pour le faire.	B1B2-32	Finale	dignité
		Développement organique, développer des collaborations, des partenariats, des alliances.	B1B1-57	Finale	dignité
		Avoir du pouvoir dans l'organisation, mais être soumis au pouvoir d'autres personnes à l'externe. Il faut délimiter sa zone de pouvoir et en tirer le meilleur parti pour l'organisation sans se blesser soi-même.	B1A1-58	Finale	dignité
		Penser à l'avenir de l'organisation= partager l'expertise, créer des emplois, maintenir les emplois.	B1A1-73	Finale	dignité
	Capacité à obtenir des résultats	Mettre les bonnes personnes aux bons endroits pour aller chercher un maximum de résultats possibles avec ce que tu as comme ressources.	B1B6-7	Finale	dignité
		Les partenaires ne s'associent pas avec les organisations qui manquent d'éthique.	B1A1-65	Finale	dignité
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Frustration et stress quand il y a désaccord sur les décisions prises par les autres sous sa responsabilité.	B1A7-15	Finale	dignité
		Être en contact avec la base autant qu'avec ceux qui prennent les décisions névralgiques.	B1B2-12	Finale	dignité
		Son rôle est de voir les impacts humains des décisions à prendre.	B1A12-6	Finale	dignité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	Le pouvoir de l'équipe. Le pouvoir, ça se partage. C'est plus simple quand tu demandes de l'aide aux gens. La personne qui garde le pouvoir pour elle démontre de l'insécurité et se prive de bonnes ressources qui feraient la différence.	B1A12	Finale	dignité
		Processus de délibération éthique= Déterminer le but, vers où il faut aller. Élaborer une stratégie. Valider et consulter. Décider.	B1B3-42	Finale	tous
		Pouvoir d'influence= savoir l'utiliser à bon escient quand tu as quelque chose de constructif. C'est fragile, il faut l'utiliser avec prudence parce que tu peux être un héros aujourd'hui et un zéro demain.	B1A1-83	Finale	dignité
		Éthique=devoir de mémoire. C'est les comportements antérieurs qui nous guident sur ce que l'on doit faire ou ne pas faire. Il faut éviter les glissements.	B1B2-65, B1B2-66	Finale	dignité
	Capacité à mobiliser les gens	Amener les gens à travailler ensemble (de concert), en équipe.	B1B1-23	Finale	dignité
		Ne pas changer les gens, mais leur donner l'opportunité de donner le meilleur d'eux-mêmes. Qu'ils soient satisfaits d'eux.	B1B1-40	Finale	dignité
		Animer des réunions et arbitrer les divergences d'opinions.	B1B3-23	Finale	dignité
		Favoriser le travail en équipe pour être plus fort.	B1B1-24	Finale	dignité
		Bonheur de rassembler les gens.	B1A7-15	Finale	dignité
		Travailler en équipe = Savoir fortifier les forces plutôt que de mettre l'emphase sur les faiblesses de quelqu'un.	B1A1-6	Finale	dignité
		Être capable d'aller chercher les bonnes personnes qui vont t'aider.	B1A12	Finale	dignité
		Les valeurs organisationnelles doivent être véhiculées par les gestionnaires et transpirer dans la culture organisationnelle.	B1A7-41	Finale	tous
		Utiliser les aptitudes des employés au bénéfice de l'organisation.	B1A12	Finale	dignité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Faire en sorte que les gens gagnent bien leur vie, soient stables, soient bien.	B1B6-9	Finale	dignité
		Éthique féministe	B1A1-14	Finale	tous
		Pouvoir=Gérer le bien des autres, le bien collectif. Ne pas s'approprier ce qui appartient à l'entreprise.	B1A1-32	Finale	dignité
		Il faut être prudent dans la gestion des fonds publics.	B1A1-33	Finale	dignité
		Le gestionnaire n'est pas propriétaire de l'entreprise, c'est un bien collectif géré par un CA de bénévoles. Il faut informer les administrateurs des enjeux, des défis et des pressions subies.	B1A1-69	Finale	dignité
		Manquement à l'éthique= Parce que la personne veut aider, il se développe une relation trop étroite qui fait oublier reprendre en compte l'ensemble de tout le monde autour, de l'environnement, les autres organisations.	B1B3-39	Finale	dignité
		Ensemble on détermine ce qui est bon.	B1A8	Finale	dignité
	Capacité à développer un style de gestion authentique	Le pouvoir tu peux le perdre tout dépendant de tes agissements.	B1A1-30	Finale	dignité
	Capacité à avoir des idées novatrices, être en mode solution.	Identifier la meilleure personne pour trouver la solution à un défi.	B1A1-26	Finale	dignité
		Le gestionnaire propose des choses au CA.	B1A1-34	Finale	dignité

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Collaboration	B1B1-19	Finale	dignité
		Accompagner	B1B1-17	Finale	dignité
		Soutenir et outiller les employés.	B1B1-30	Finale	dignité
		Le gestionnaire doit orienter et guider les gens.	B1A1-26	Finale	dignité
		Le gestionnaire est plus un accompagnateur qui permet aux employés d'exploiter leur potentiel.	B1A1-26	Finale	dignité
		Accepter d'entendre des choses qui normalement nous heurtent et faire du pouce là-dessus (aider le développement à partir de ce point).	B1A7-39	Finale	dignité
		Les gestionnaires sont des aidants, des mentors en termes de pratique.	B1A7-33	Finale	dignité
		Maintenir des rapports harmonieux.	B1A12	Finale	dignité
		Être sensible aux autres, les aider, les accompagner.	B1A8	Finale	dignité
<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Vie intégrée	Être la même personne authentique en toutes situations.	B1B1-38, B1A7-36 ; B1A4;	Finale	dignité

## **ANNEXE 16**

**UNITÉS DE SIGNIFICATION CLASSÉES SOUS « CULTIVER DES VALEURS  
DE LIBERTÉ PAR LA CRÉATIVITÉ »**



**Tableau 48 : Unités de signification classées sous « cultiver des valeurs de liberté par la créativité »**

<b>Vision du monde (croyances individuelles)</b>	Vision positive des personnes	L'autonomie des gens est essentielle à la continuité et au développement de l'entreprise.	B1B6-25	Finale	liberté
		Tous les employés sont des ambassadeurs de l'organisation. Ils doivent être fiers et appréciés.	B1A2-55	Finale	liberté
<b>Raisons qui ont conduit à exercer le travail de gestionnaire</b>	Raisons liées aux qualités personnelles	Avoir de bonnes idées.	B1B1-9	Finale	liberté
<b>Motivations personnelles à exercer le pouvoir</b>	Motivations liées au plaisir, aux goûts personnels	Aimer trouver des solutions à des problèmes insolubles.	B1B3-5	finale	liberté
		Apprécier franchir des difficultés.	B1A1-21	Finale	liberté
		Aimer trouver des solutions.	B1A1-22	Finale	liberté
		Aimer proposer des solutions et que les gens adhèrent.	B1A1-22	Finale	liberté
	Motivations liées à la volonté d'agir	Volonté de contrôler son destin et de contrôler le résultat de ses actions.	B1B6-2	Finale	liberté
		Quand tu as des idées, on t'écoute.	B1A12-3	Finale	liberté
	Motivations liées au défi	Prendre le risque de faire des choses qu'on n'aurait jamais pensé faire.	B1A1-21	Finale	liberté
<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à faire face aux enjeux du futur et aux changements de l'environnement	Faire des choses que l'on n'aurait jamais cru possibles dans le passé.	B1B6-16	Finale	liberté
		Le senti, les intuitions et les opinions sont une donnée parmi d'autres dans une analyse de l'information par un processus scientifique ou objectif.	B1A6	Finale	liberté
		Il faut rester apolitique et non partisans.	B1A1-65	Finale	liberté
	Capacité à obtenir des résultats	Joie et bonheur d'avoir aidé à faire avancer et à influencer positivement. Sentiment de valorisation. Émotion de plaisir dans le travail accompli.	B1A7-15	Finale	liberté
		Faire des changements fondamentaux nécessaires.	B1B2-23	Finale	liberté
		Dilemme éthique de la fonction publique. Trouver une voie entre la norme et la réalisation du mandat.	B1B3-45	Finale	liberté
		Si tu suis toutes les règles, il ne se passe rien. S'il ne se passe rien, tu es mal vu. Si tu es mal vu, tu ne fais plus partie des décisions.	B1B3-48	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à obtenir des résultats	Le mieux est l'ennemi du bien. Essayer de tendre vers quelque chose d'irréprochable et qui tienne compte de tout le monde entraîne que le dossier n'avance pas, ne se réalise pas et c'est pire.	B1B3-43	Finale	liberté
	Capacité à prendre des décisions ou à influencer la prise de décision (stratégie)	L'intuition est valable comme style de prise de décision quand elle s'appuie sur l'expérience.	B1B3-32	Finale	liberté
		Prendre des risques.	B1A2-22	Finale	liberté
		Pouvoir défendre ses intuitions au niveau rationnel.	B1B3-33	Finale	liberté
		Rôle de l' élu= Dans une réalité qui s'exprime fortement, trouver la meilleure voie pour atteindre quelque chose.	B1B2-9	Finale	liberté
		Ne pas dépendre du monde de la politique pour garder sa liberté d'agir, avoir la liberté de partir.	B1B2-14	Finale	liberté
		Processus de délibération éthique= Déterminer le but, vers où il faut aller. Élaborer une stratégie. Valider et consulter. Décider.	B1B3-42	Finale	tous
		Tu fais le parcours du projet, tu évalues les inconvénients de suivre ou non les règles (délais, obstacles, chance de réussite, risques) et tu fais le choix qui représente le moindre mal.	B1B3-49	Finale	liberté
		Rechercher l'équilibre entre les idéaux (tous les possibles) et prendre des décisions en fonction des paramètres externes et des moyens limités.	B1A2-63	Finale	liberté
		Ne pas se rendre redevable et perdre de la marge de manoeuvre.	B1A1-63	Finale	liberté
		Les OBNL dépendent de fonds subventionnés et sont vulnérables au contrôle de certains de leurs bailleurs de fonds qui vont miner leur autonomie. Pour éviter une prise de contrôle des bailleurs de fonds (préserver son autonomie), il faut avoir une situation financière solide, une façon de travailler solide, un bon sens éthique, de la planification et avoir des résultats.	B1A1-67	Finale	liberté
		Habilité à naviguer, trouver une voie éthique, un équilibre entre toutes les pressions.	B1A1-68	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à incarner une vision	Création, intuition positive.	B1B3-35	Finale	liberté
		C'est aussi être ambassadeur de sa ville et de sa région. Il faut connaître son histoire.	B1A1-41	Finale	liberté
		Être un modèle et faire rêver des gens.	B1A8	Finale	liberté
		Même en dehors de l'organisation, tu la représentes.	B1A1-53	Finale	liberté
		L'éthique c'est la recherche d'un idéal.	B1A6	Finale	liberté
	Capacité à mobiliser les gens	Le gestionnaire doit être impliqué dans sa collectivité de façon à démontrer qu'il est personnellement impliqué dans la cause. Être bénévole. Rallier les gens à la cause.	B1A1-36	Finale	liberté
		Pour la rétention du personnel, les entreprises doivent s'adapter aux besoins des gens.	B1A12	Finale	liberté
		Les valeurs organisationnelles doivent être véhiculées par les gestionnaires et transpirer dans la culture organisationnelle.	B1A7-41	Finale	tous
		Laisser les gens créer, créer de la place pour qu'ultimement, ils n'aient plus besoin du décideur.	B1B6-26	Finale	liberté
	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	Éthique féministe	B1A1-14	Finale	tous
		Message véhiculé dans la haute fonction publique. Transgresser l'éthique, la norme organisationnelle c'est pas illégal. Il peut y avoir des moments où tu juges comme gestionnaire que pour le bien commun, il faut que tu contournes les règles.	B1B3-48	Finale	liberté
		Parfois pour la réalisation de la finalité plus grande, il faut que tu contournes les règles.	B1B3-48	Finale	liberté
		Travailler au bien commun, quitte à ne pas respecter les règles.	B1B3-47	Finale	liberté
		Importance de laisser un espace (marge de manoeuvre, créativité, émotion, etc.) pour avoir du plaisir. Plaisir=Réaliser quelque chose qui nous passionne. Réaliser des choses extraordinaires avec les autres.	B1B1-27, B1A2-10	Finale	liberté
		La politique ne peut pas être blanche. Est-ce qu'elle doit être noire? Pas du tout. Il faut s'habituer au gris. L'idéal est difficile à atteindre.	B1A4	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à gérer le bien commun, à générer du bonheur pour tous.	L'éthique c'est les valeurs morales, montrer l'exemple des bons comportements. Est-ce que je suis en train de montrer la bonne affaire? On est-tu en train d'avoir les bons comportements? Suis-je en train de projeter dans la société quelque chose qui a du bon sens?	B1A6	Finale	liberté
	Capacité à donner une structure	Une hiérarchie opérationnelle orientée client : Le consultant est le plus important, car il entretient la relation avec le client.	B1A7-13	Finale	liberté
		Aplatir la hiérarchie pour être à l'écoute et avoir des discussions ouvertes. La hiérarchie est peu présente et les gens aiment ça.	B1A7-11	Finale	liberté
		Structure administrative : Pyramide dont l'autorité supérieure est le DG-CA. Structure opérationnelle : Pyramide inversée dont l'autorité supérieure est le consultant responsable du projet avec le client. Très grande importance de la communication entre les personnes dans ce type de structure.	B1A7-14	Finale	liberté
		Pas de hiérarchie, pas de titre précis dans leur petite structure.	B1B6-5	Finale	liberté
		La structure provient de la vision du fondateur. Elle provient aussi du besoin de clarifier les rôles et les responsabilités. Le pouvoir revient à qui? Du besoin de clarifier qui est le patron de qui. Qui est imputable de quel résultat?	B1A7-12	Finale	liberté
		S'adapter soi-même et adapter l'organisation aux gens en poste.	B1B6-5	Finale	liberté
	Capacité à assumer des responsabilités	Il regarde plus vers le développement du potentiel de l'entreprise qu'aux risques et aux responsabilités.	B1B6-10	Finale	liberté
		Exercer le pouvoir avec éthique=devoir de réserve. Devoir de réserve : Accepter que son droit de parole est limité. Ne pas émettre ses opinions personnelles.	B1A1-54	Finale	liberté
	Capacité à contrôler	Ne pas s'imposer quelque chose de parfait.	B1A8	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à développer un style de gestion authentique	Être à l'écoute des autres et de l'impact que tu as sur les autres.	B1A7-7	Finale	liberté
		Le gestionnaire doit se guider lui-même.	B1A1-26	Finale	liberté
		Avoir une vie intégrée entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.	B1A8	Finale	liberté
		Le gestionnaire est plus enclin à transgresser la norme de son organisation qu'à transgresser son éthique personnelle (ses valeurs).	B1B3-47	Finale	liberté
		Éthique idéale vs Éthique en situation réelle.	B1A2-36	Finale	liberté
		Ne pas accepter des choses sans les avoir méritées par son travail ou par la qualité de ses projets.	B1A1-63	Finale	liberté
		C'est difficile de travailler dans un milieu qui va à l'encontre de tes valeurs.	B1A1-66	Finale	liberté
		Tu vaux quoi? Tu deviens quoi?	B1A1-78	Finale	liberté
	Capacité à avoir des idées novatrices, être en mode solution.	Suspendre le jugement critique et se mettre en mode solution collectivement.	B1B1-32	Finale	liberté
		Aller vers les solutions.	B1A2-52	Finale	liberté
		Réfléchir avec créativité permet de jouer avec le réel et aller au-delà de ce que l'on ferait normalement.	B1B3-35	Finale	liberté
		Le pouvoir est une forme d'art.	B1B6-7	Finale	liberté
		Facilité à trouver des solutions. Savoir mettre les autres à contribution pour trouver des solutions.	B1B1-34	Finale	liberté
		Voir les problèmes comme des défis. Apprécier les environnements complexes.	B1B1-55	Finale	liberté
		Être en mode solution. Faire appel à sa créativité pour inventer des solutions à des problèmes complexes.	B1A7-5	Finale	liberté
		Écouter, regarder et apporter des solutions.	B1B1-58	Finale	liberté
		Voir différentes solutions possibles.	B1A2-52	Finale	liberté
		Les situations sont toujours différentes, les personnes sont différentes donc il faut créer quelque chose de neuf à chaque fois.	B1A2-53	Finale	liberté
		Laisser de la place pour faire émerger du nouveau.	B1A2-52	Finale	liberté
		Avenir de l'organisation =renouvellement et créativité.	B1A1-74	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Petits conflits d'éthique vs gros conflits d'éthique. Petits conflits d'éthique permettent de discuter ouvertement des valeurs des gens, de souder les liens, d'affirmer le désir d'aller plus loin.	B1A2-39	Finale	liberté
		Maintenir la relation pour que quand la personne sera prête à aller plus loin, on pourra l'accompagner.	B1A7-46	Finale	liberté
		Il y a des moments où il n'y a aucune issue. Une non-rencontre des valeurs réciproques.	B1A2-38	Finale	liberté
		Le gestionnaire accompagne les employés pour les amener à régler eux-mêmes les conflits avec leurs valeurs en les amenant à se poser des questions.	B1A2-50	Finale	liberté
		Accompagner les employés à régler eux-mêmes leurs conflits de valeurs est un signe de confiance en leur capacité à s'autoréguler.	B1A2-51	Finale	liberté
		Quand il n'y a pas de point de rencontre sur les valeurs, c'est une autorité qui s'impose à la fin.	B1A2-53	Finale	liberté
		On ne peut pas renier son éthique et réciproquement.	B1A2-38	Finale	liberté
		L'éthique du gestionnaire prévaut lors des gros conflits d'éthique.	B1A2-39	Finale	liberté
		Stratégie pour réguler les employés sur une éthique intégrée. 1. Faire connaître à tous l'éthique de l'entreprise. Limité comme impact. L'éthique se vit dans le quotidien, dans la réalité. 2. Amener les gens à se poser des questions sur leur façon de regarder ce qui se passe.	B1A2-49	Finale	liberté
		Modifier l'éthique d'une personne : passe par une prise de conscience de l'impact qu'il a sur les autres, de la perception qu'il donne aux autres. Il faut réussir à faire voir les choses selon une nouvelle perspective.	B1A7-49	Finale	liberté
		En affaire, il n'y a pas beaucoup d'éthique. Il y a une éthique au niveau humain.	B1B6-20	Finale	liberté
		On n'a pas beaucoup de contrôle sur l'éthique des autres.	B1A2-37	Finale	liberté
		L'éthique personnelle ne peut pas être imposée.	B1A2-45	Finale	liberté
		Accompagner les gens à se faire confiance et à développer leur autonomie.	B1B6-25	Finale	liberté
		Lâcher-prise et laisser les gens vivre avec les conséquences de leurs actes.	B1A1-60	Finale	liberté

<b>Perceptions de l'exercice du pouvoir</b>	Capacité à accompagner et entretenir de bonnes relations avec les gens	Les gens ne doivent pas avancer pour le gestionnaire. Les gens doivent croire qu'ils font la bonne chose même quand le gestionnaire est parti. Ils doivent être autonomes dans l'orientation de leur pratique.	B1A6	Finale	liberté
		L'éthique n'est pas quelque chose qui est fixe, elle se développe en continu à la lumière des comportements jugés positifs ou négatifs.	B1B2-55	Finale	liberté
<b>Stratégies pour rester équilibrés</b>	Vie intégrée	Vie intégrée=Elle est la même personne à la maison qu'au travail. La vie est un tout.	B1A1-43; B1A8	Finale	liberté

**ANNEXE 17**

**CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE**





Comité d'éthique de la recherche  
Université du Québec à Chicoutimi

## APPROBATION ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

***Les membres jugent que le projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.***

Responsable(s) du projet de recherche :	Madame Caroline Fortin, Étudiante Maîtrise en études et interventions régionales, UQAC
Direction de recherche :	Monsieur Marc Jean, Professeur Département des sciences humaines et sociales
Projet de recherche intitulé :	L'exercice éthique du pouvoir en gestion dans une perspective autorégulatrice du gestionnaire
No référence du certificat :	602.562.01
Financement :	N/A

La présente est valide jusqu'au 31 mai 2018.

Rapport de statut attendu pour le 30 avril 2018 (rapport final).

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 24 mai 2017  
Date(s) de renouvellement de l'approbation :



Nicole Bouchard,  
Professeure et présidente